

**Die Fusion in betriebswirtschaft-
licher Betrachtung unter spezieller
Berücksichtigung schweizerischer
Verhältnisse und Erfahrungen**

DISSERTATION

DER RECHTS- UND STAATSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER UNIVERSITÄT ZÜRICH

ZUR ERLANGUNG DER

WÜRDE EINES DOKTORS DER VOLKSWIRTSCHAFT

VORGELEGT VON

HEINRICH REIMANN

VON LUFINGEN ZH

GENEHMIGT

AUF ANTRAG VON HERRN PROF. DR. K. KÄFER

ZÜRICH 1953

BRUNNER & BODMER

**Die Fusion in betriebswirtschaft-
licher Betrachtung unter spezieller
Berücksichtigung schweizerischer
Verhältnisse und Erfahrungen**

DISSERTATION

DER RECHTS- UND STAATSWISSENSCHAFTLICHEN FAKULTÄT
DER UNIVERSITÄT ZÜRICH

ZUR ERLANGUNG DER

WÜRDE EINES DOKTORS DER VOLKSWIRTSCHAFT

VORGELEGT VON

HEINRICH REIMANN

VON LUFINGEN ZH

GENEHMIGT

AUF ANTRAG VON HERRN PROF. DR. K. KÄFER

ZÜRICH 1953

BRUNNER & BODMER

Die Rechts- und staatswissenschaftliche
Fakultät gestattet hierdurch die Drucklegung
vorliegender Dissertation, ohne damit zu den
darin ausgesprochenen Anschauungen Stellung
zu nehmen.

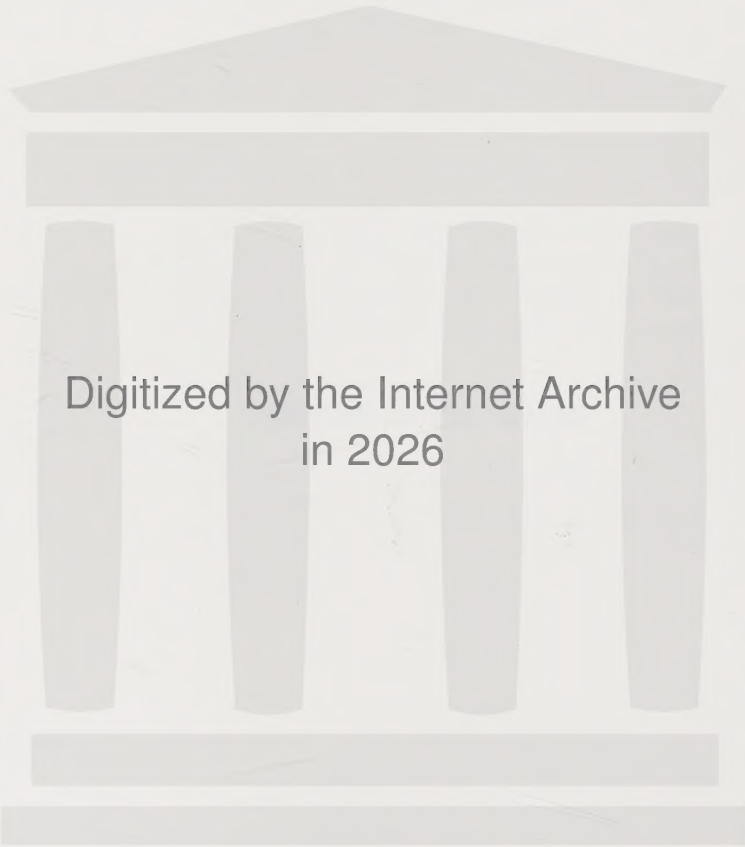
Zürich, den 1. November 1952



Der Dekan:

Prof. Dr. W. Bickel

MEINEN ELTERN GEWIDMET



Digitized by the Internet Archive
in 2026

VORWORT

Die vorliegende Arbeit soll zur Frage Stellung nehmen, was heute vom wirtschaftlichen und vom juristischen Standpunkte aus unter einer Fusion verstanden wird und welche Bedeutung die Fusion in der Entwicklung der schweizerischen Unternehmungen hat. Zur Bearbeitung dieses Themas wurden die praktischen Erfahrungen der letzten Jahrzehnte herangezogen.

Die Umstände und Bedingungen, welche in der Praxis eine Fusion befürworten, bzw. eine geplante Fusion verhindern, werden der Oeffentlichkeit meist nur unvollständig zugänglich gemacht. Die Zurückhaltung in der Bekanntgabe solcher Daten bildete eine der grössten Schwierigkeiten dieser Arbeit. Diese musste sich deshalb in erster Linie auf das z.T. spärliche Material aus Geschäftsberichten, Jubiläumsschriften und Zeitungsartikeln stützen. Glücklicherweise standen dem Verfasser aber auch Auskünfte zahlreicher, in der Wirtschaft tätiger Personen zur Verfügung.

Zu grossem Dank bin ich meinem verehrten Lehrer, Herrn Professor Dr. K. Käfer, verpflichtet, für sein wohlwollendes Interesse, das er meiner Arbeit stets entgegengebracht hat.

Zürich, im Dezember 1952.

Hch. Reimann

INHALTSVERZEICHNIS

EINLEITUNG

a) Problemstellung	18
b) Betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Betrachtungsweise der Fusion	19
c) Die Fusion als Konzentrationsmittel	19

I. TEIL: BEGRIFF UND TYPEN DER FUSION

§ 1. Merkmale, Begriffe und Typen der Fusion	22
1. Der juristische Fusionsbegriff	23
2. Der wirtschaftliche Fusionsbegriff	25
3. Die Typen der Fusion	33
§ 2. Abgrenzung der Fusion gegenüber ähnlichen Konzentrationsmitteln	39
1. Teilfusion oder käufliche Uebernahme eines Teils der Aktiven und Passiven	40
2. Beteiligung durch Aktienerwerb	41
3. Der Vertragsabschluss	43
§ 3. Gesetzliche Grundlagen der Fusion	46
1. Schweiz	46
2. Deutschland	48
3. Frankreich	48
4. Italien	50
5. England	50
6. Vereinigte Staaten von Amerika	51

II. TEIL: UNTERSUCHUNG VON FUSIONSFÄLLEN

§ 4. Industrie	54
1. Schokolade- und Kondensmilchindustrie	54
2. Bierbrauereien	63
3. Uhrenindustrie	69
4. Metallindustrie	74

5. Elektrizitätswerke	87
6. Steine- und Keramikindustrie	90
§ 5. Lebensmittel-Handel	92
1. Grosshandel	92
2. Detailhandel	92
§ 6. Verkehrs- und Gastgewerbe	97
1. Bahnen	97
2. Luftverkehrsgesellschaften	107
3. Hotellerie	109
§ 7. Banken, Finanzierungsinstitute und Versicherungen	110
1. Banken	110
2. Finanzierungsgesellschaften	115
3. Versicherungsgesellschaften	122
§ 8. Anwendung der Fusion im Ausland	129
1. Deutschland	129
2. England	130
3. Vereinigte Staaten von Amerika	131

III. TEIL: DARSTELLUNG DER ERFAHRUNGEN IN DER SCHWEIZ

§ 9. Vorbereitung und Durchführung der Fusion	135
1. Vorbereitung der Fusion im Sinne des OR und der Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven	135
2. Die Durchführung der Fusion im Sinne des OR	140
3. Die Durchführung der Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven	146
4. Die buchhalterische Durchführung der Fusion	149
5. Kosten der Fusion	152
§ 10. Stellung der Gläubiger der untergehenden Unternehmung	159
1. Gesetzliche Vorschriften für den Schutz der Gläubiger	159
2. Durchführung des Sperrjahres in der Praxis	162

§ 11. Wirkungen der Fusion	164
1. Vorteilhafte Wirkungen der Fusion	165
2. Nachteilige Wirkungen und Hindernisse der Fusion	177
§ 12. Zusammenfassung der Erfahrungen	183
1. Allgemeines	183
2. Der Einfluss der Konjunkturschwankungen auf die Anwendung der Fusion	189
3. Die Anwendung der Fusion in der Zukunft	192

LITERATUR

- AMSTUTZ, PAUL und WYSS, ERNST: Das eidgenössische Stempelsteuerrecht, Zürich/Leipzig 1930.
- ASHLEY, C. A.: Corporation Finance, Toronto 1947.
- BATARDON, LEON: Traité pratique des sociétés commerciales, 10. Auflage Paris 1950.
- BECKER, HERMANN: Band IV Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, Obligationenrecht, I. Abteilung Art. 1-183, Bern 1941.
- V. BECKERATH, HERBERT: Kräfte, Ziele und Gestaltungen in der deutschen Industriewirtschaft, Jena 1924.
- BECKMANN, LIESEL: Die betriebswirtschaftliche Finanzierung, München 1949.
- BONNEVILLE, JOSEPH und DEWEY, LLOYD ELLIS: Organizing and Financing Business, New York 1946.
- BÜHLER, ALBIN: Die Vermögens-, Geschäfts- und Unternehmensübernahme nach schweizerischem Recht, Zürcher Diss. 1947.
- CARRY, PAUL: Gesellschaft mit beschränkter Haftung VI, Auflösung - Austritt und Ausschliessung - Umwandlung einer AG in eine G.m.b.H., Karte 804 der Schweizerischen Juristischen Kartothek, Genf 1943.
- CUTFORTH, ARTHUR: Methods of Amalgamation and the Valuation of Business for Amalgamation and other Purposes, 4. Auflage London 1945.
- DEWING, ARTHUR STONE: The Financial Policy of Corporations, 4. Auflage New York 1941.
- DONALDSON, ELVIN F.: Business Organization and Procedure, New York/London 1938.

- FELDMANN, M.: Kartelle, Trusts und Monopole im Verhältnis zur Handels- und Gewerbefreiheit, Basel 1931.
- FICK, FRITZ: Die Verschmelzung (Fusion) von Aktiengesellschaften nach schweizerischem Recht, Schweizer-Zeitfragen, Heft 60, Zürich 1924.
- FISCHER, PAUL: Die Fusion von Aktiengesellschaften, in: Schweizerische Juristenzeitung, 26. Jahrgang, 1929, S. 145.
- FLURY, MAX: Kartelle und Fusionen in der schweizerischen Uhrenindustrie, Zürcher Diss. 1919.
- FREHNER, ROGER WERNER: Die aktienrechtliche Fusion nach schweizerischem Recht, Zürcher Diss. 1945.
- FRIEDLÄNDER, HEINRICH: Konzernrecht, Das Recht der Betriebs- und Unternehmungszusammenfassungen, Mannheim/Berlin/Leipzig 1927.
- GEILINGER, ULRICH: Die erschwerten Beschlüsse der Generalversammlung der Aktionäre, Zürcher Diss. 1948.
- GIGER, MARCEL: Die Einbringung eines Geschäftes in eine Kollektivgesellschaft, Freiburger Diss. 1940.
- GOLDSCHMIDT, ROBERT: Die sofortige Verschmelzung (Fusion) von Aktiengesellschaften unter besonderer Berücksichtigung der Reformfragen, Berlin 1930.
- DES GOUTTES, RENE: Cession et fusion des patrimoines et des fonds de commerce en droit suisse et en droit comparé, Genfer Diss. 1938.
- GRIMM, ROBERT: Referat (vervielfältigt) Die Lötschbergbahn-Betriebsgruppe im Rahmen des schweizerischen Bahnnetzes, Volkshochschule Bern 1949/50.
- GRUNTZEL, JOSEPH: Die wirtschaftliche Konzentration, Wien 1928.
- GSELL, EMIL: Begriff und Arten der Fusion, in: Schweizerische Zeitschrift für kaufmännisches Bildungswesen, 42. Jahrgang, 1948, S. 6.
- GUHL, THEO: Das Schweizerische Obligationenrecht, 4. Auflage, Zürich 1948.

- GUTHMAN, HARRY G. und DOUGALL, HERBERT E.: Corporate Financial Policy, New York 1947.
- HAAR, ANTON: in KARL MEITNER: Die Bilanzen der Unternehmungen, Festgabe für Julius Ziegler; Fusions-, Vermögensteilungs- und Sanierungsbilanzen (Umbaubilanzen), S. 571.
- HAMBURGER, GEORG M.: Artikel: Fusion, in: Rechtsvergleichendes Handwörterbuch für das Zivil- und Handelsrecht des In- und Auslandes, Berlin 1931, Band III, S. 572 ff.
- HAUSSMANN, FRITZ: Die Tochtergesellschaft, Berlin 1923.
derselbe: Die wirtschaftliche Konzentration an ihrer Schicksalswende, Basel 1940.
- HEYMANN, ERNST: Aktienrechtliche Fusion, in: Zeitschrift für das gesamte Handels- und Konkursrecht, Band 92, 1928, S. 217 ff.
- HIGY, CAMILLE: Das schweizerische Steuersystem, Zürich 1947.
- HOFFMANN, ALEXANDER: Wirtschaftslehre der kaufmännischen Unternehmung, Leipzig 1932.
- HUSBAND, WILLIAM H. und DOCKERAY, JAMES C.: Modern Corporation Finance, Chicago 1947.
- JAQUEROD, LOUIS E. und V. STEIGER, FRITZ: Eintragungsmuster für das Handelsregister, Zürich 1943.
- JENKS, J.W. und CLARK, W.E.: The Trust Problem, 5. Auflage New York 1929.
- JOLY, ANDRE: Dictionnaire du droit des Sociétés Anonymes, Série A, Fusion-Scission, à jour au 1.8.1950, Paris 1950.
- KÄFER, KARL: Zur Bewertung der Unternehmung als Ganzes, in: Festgabe Otto Juzi, Zürich 1946.
- KLINGLER, LOUIS: Die Unternehmenspacht, Zürcher Diss. 1943.
- KOHLER, ROBERT: Fusionen und Separationen von Konsumgenossenschaften in der Schweiz, Berner Diss. 1952.

- KÜNZLER-WOHLFAHRT, KATHARINA: Die Unternehmungsformen im schweizerischen Hotelgewerbe, Berner Diss. 1945.
- KURZ, HERMANN und BACHMANN, GOTTLIEB: Die schweizerischen Grossbanken, Zürich/Leipzig 1928.
- LAUCHENAUER, ALFRED: Die Holding Company, Zürich 1924.
- LEHMANN, WERNER: Die Fusion von Aktiengesellschaften, Berner Diss. 1933.
- LEITNER, FRIEDRICH: Wirtschaftslehre der Unternehmung, 5. Auflage Berlin/Leipzig 1926.
- LIEFMANN, ROBERT: Die Unternehmungsformen, 4. Auflage Stuttgart 1928.
- derselbe: Kartelle, Konzerne und Trusts, 8. Auflage Stuttgart 1930.
- derselbe: Beteiligungs- und Finanzierungsgesellschaften, 5. Auflage Jena 1931.
- LYNCH, DAVID: The Concentration of Economic Power, 2. Auflage New York 1947.
- MACHLUP, F.: Vortrag in Zürich: Die amerikanische Monopologesetzgebung und die Konzentration, NZZ Nr. 359 v. 19.2.1951.
- MAGNUS, S.W. und ESTRIN, MAURICE: The Companies Act 1947, London 1947.
- MARBACH, FRITZ: Kartelle, Trusts und Sozialwirtschaft, Bern 1932.
- DE MONTALIVET, ROBERT: Le mouvement de concentration des banques en Suisse, Freiburger Diss. 1913.
- ONIDA, PIETRO: Le dimensioni del capitale di impresa, Milano 1944.
- OSER, HUGO und SCHÖNENBERGER, WILHELM: V. Band Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, Das Obligationenrecht, erster Halbband: Art. 1-183, 2. Auflage Zürich 1929.
- PLUCER-SARNA, N.: Die Konzentration im schweizerischen Bankwesen, Zürcher Diss. 1911.

- POLLUX: Trusts in der Schweiz ?, Zürich 1944.
- ROSENDORFF, RICHARD: Wesen und Besonderheiten der Konzernbildung, insbesondere der Holding-Gesellschaften in der Schweiz, Zürich/Leipzig 1933.
- RUSSENBERGER, ARNOLD: Goodwill, Zürcher Diss. 1946.
- SAITZEW, MANUEL: Die Brauerei Hurlimann 1867-1927, Zürich 1927.
- derselbe: Horizontal und Vertikal im Wandel der letzten Jahrzehnte, Jena 1927.
- derselbe: Aktuelle Organisationsprobleme der Industrie, Zürich 1928.
- derselbe: Die Partnerwerke in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft, Zürich 1950.
- SCHEIDEGGER, TONY: De la durée d'existence de l'entreprise en particulier de l'entreprise horlogère dans le Jura, Berner Diss. 1948.
- SCHENK, HERBERT: Der Einfluss von Bestandesübertragungen und Fusionen von Versicherungsgesellschaften .., Dresden 1932.
- SCHILD, RUDOLF: Sanierungsbestrebungen in der schweizerischen Uhrenindustrie seit 1928 und deren Auswirkungen, Neuenburger Diss. 1936.
- SCHMALENBACH, EUGEN: Die Technik der Fusionen, in: Zeitschrift für handelswissenschaftliche Forschung, 6. Jahrgang 1909/10, Leipzig, S. 49 ff. und 113 ff.
- derselbe: Die Finanzierung der Betriebe, 3. Band: Die Aktiengesellschaft, 7. Auflage Köln und Opladen 1950.
- SCHUCANY, EMIL: Kommentar zum schweizerischen Aktienrecht, Zürich 1940.
- SPECKER, MAX: Die Konzentrationsbewegung im schweizerischen Bankgewerbe in den Jahren 1918 bis 1938, Berner Diss. 1945.

- SPIILLMANN, MAX: Bestandesübertragung und Fusion von Versicherungsaktiengesellschaften und ihre Wirkungen auf bestehende Versicherungs- und Rückversicherungsverträge nach schweizerischem Recht, Abhandlungen zum schweizerischen Recht, Neue Folge Heft 162, Bern 1939.
- STADLER, EUGEN: Die Konzentrationsbewegung in der schweizerischen Ebauches-Industrie, Berner Diss. 1936.
- STAMPFLI, ARTHUR: Die Banken in der schweizerischen Kreditorganisation, in: Geld- und Kreditsystem der Schweiz, Festgabe für Gottlieb Bachmann, Zürich 1944.
- derselbe: Artikel: Bankenkonzentration, im Handwörterbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, I. Band, S. 167.
- STAUFFACHER, WERNER: Schweizerisches Obligationenrecht, Zürich 1937.
- VON STEIGER, FRITZ: Prüfung und Eintragung der Aktiengesellschaft beim Handelsregister, Zürich 1937.
- derselbe: Die Eintragung der Genossenschaft im Handelsregister, Zürich 1939.
- derselbe: Das Recht der Aktiengesellschaft in der Schweiz, 2. Auflage. Zürich 1952.
- THOMMEN, ANDREAS: Die Betriebsorganisation in der Uhrenindustrie, Basler Diss. 1949.
- TOGGWEILER, JAKOB: Die Holding Company in der Schweiz, Zürcher Volkswirtschaftliche Forschungen Heft 8, Zürich 1926.
- TÖNDURY, HANS und GSELL, EMIL: Finanzierungen, Zürich 1948.
- TREADWELL, G.P.: Die Geschäftsübernahme, Zürcher Diss. 1913.
- TSCHIERSCHKY, SIEGFRIED: Kartell und Trust, Berlin/Leipzig 1932.

- VOGT, HANS: Die Zusammenschlüsse in der schweizerischen Uhrenindustrie, Berner Diss. 1934.
- WETTER, ERNST: Bankkrisen und Bankkatastrophen der letzten Jahre in der Schweiz, Zürich 1918.
- WIELAND, KARL: Handelsrecht, II. Band: Die Kapitalgesellschaften, München/Leipzig 1931.
- WYSS, ERNST: Die Stempelabgaben der Aktiengesellschaft, Zürich 1937.
- ZOLLIKOFER, WERNER: Fusion von Aktiengesellschaften nach schweizerischem Recht, Zürcher Diss. 1916.

NACHSCHLAGEWERKE

- NICKLISCH, HEINRICH: Handwörterbuch der Betriebswirtschaft, 2. Aufl. Stuttgart 1938.
- Rechtsvergleichendes Handwörterbuch für das Zivil- und Handelsrecht des In- und Auslandes, Berlin 1931.
- Handbuch der Schweizerischen Volkswirtschaft, Bern 1939.

JAHRBÜCHER, ZEITSCHRIFTEN, ZEITUNGEN

Finanzjahrbuch, Bern.

Bundesblatt der Schweizerischen Eidgenossenschaft.

Die Schweizerische Aktiengesellschaft.

Schweizerische Juristenzeitung.

Zeitschrift für das gesamte Handels- und Konkursrecht.

Finanz-Revue.

Neue Zürcher Zeitung.

Schweizerische Handels-Zeitung.

GESETZE

Bundesgesetz von 4.10.1917 und 22.12.1927 über die Stempelabgaben, dazu die Vollziehungsverordnung vom 7.6.1928 zu den Bundesgesetzen über die Stempelabgaben vom 4.10.1917 und 22.12.1927.

Bundesgesetz vom 15.2.1921 betr. Erlass und Stundung von Stempelsteuer.

Bundesgesetz vom 25.6.1921 und v. 22.12.1927 betr. die Stempelabgabe auf Coupons.

Bundesgesetz vom 6.4.1939 über Hilfeleistung an private Eisenbahnen und Schiffsahrtsunternehmungen.

Bundesgesetz vom 2.10.1919 über die Unterstützung von privaten Eisenbahn- und Dampfschiffsahrtsunternehmungen zum Zwecke der Einführung des elektrischen Betriebes.

Bundesgesetz vom 25.6.1930 über die Sicherstellung von Ansprüchen aus Lebensversicherungen inländischer Lebensversicherungsgesellschaften.

Bundesgesetz vom 4.2.1919 über die Kautionen der Versicherungsgesellschaften.

Bundesratsbeschluss zum Schutze der schweizerischen Uhrenindustrie vom 29.12.1939.

Bundesratsbeschlüsse vom 1.9.1943 und 31.10.1944 über die Verrechnungssteuer.

Verordnung über die ausserordentlichen Steuern der Stadt Zürich vom 11.4.1945.

Gesetz über die direkten Steuern des Kantons Zürich vom 8.7.1951.

Deutsches Aktiengesetz vom 30.1.1937.

Nuovo Codice Civile vom 21.4.1942 (Italien).

Geschäftsberichte und Jubiläumsschriften der erwähnten Gesellschaften.

EINLEITUNG

a) Problemstellung

Die vorliegende Dissertation befasst sich mit der Fusion als einem besonderen Mittel zur Zusammenfassung von Unternehmungen. In der Praxis erweist es sich oft als wünschbar, dass mehrere Unternehmungen sich enger verbinden. Wenn diese Verbindung so weit geht, dass die zusammengefassten Unternehmungen nur noch eine einzige bilden, dann sprechen wir von einer Verschmelzung oder Fusion.

Andere Möglichkeiten, mehrere Unternehmungen zu einem grösseren (aber weniger einheitlichen) Gebilde zusammenzufassen, sind z.B. der Aufkauf der Aktienmehrheit oder ein Vertragsabschluss. Solche Konzentrationsvorgänge können eine ähnliche Wirkung auf die beteiligten Unternehmungen ausüben wie eine Fusion. In dieser Arbeit sollen die Vor- und Nachteile der Fusion gegenüber diesen andern Konzentrationsmitteln dargestellt und begründet werden. Diese Darstellung und Begründung wird an Hand von Fusionsbeispielen aus verschiedenen Branchen und Zeitabschnitten vorgenommen. Sie trägt auch zur Lösung der Frage bei, wie- so die Fusion nicht zu allen Zeiten in gleichem Masse Anwendung fand und auch heute nicht in allen Branchen gleicherweise beliebt ist.

An den Fusionen und vergleichsweise an andern Konzentrationsmitteln soll der Zweck der Operation und deren Auswirkung auf die zusammengefassten Unternehmungen untersucht werden. Selbstverständlich wird die Durchführung einer Fusion nur dort zu empfehlen sein, wo die durch die entstandene, bzw. vergrösserte Unternehmung wirtschaftlicher oder rentabler arbeitet als die ursprünglichen, voneinander unabhängigen Gesellschaften.

Die Beispiele aus der Praxis werden aber auch zeigen, dass es unter bestimmten Voraussetzungen für die einzelnen Unternehmungen bezüglich Wirtschaftlichkeit und Rentabili-

tät vorteilhafter sein kann, sich eines andern Zusammenschlussmittels zu bedienen - oder überhaupt auf ein engeres Zusammenwirken zu verzichten.

Bei der Untersuchung der Fusionsvorgänge wollen wir speziell die neueren schweizerischen Erfahrungen untersuchen. Vergleichsweise werden die Fusionsmethoden der wichtigsten ausländischen Staaten den schweizerischen gegenübergestellt. Wir können auf diese Weise die rechtlichen und wirtschaftlichen Besonderheiten der schweizerischen Fusion erkennen.

b) Betriebswirtschaftliche und volkswirtschaftliche Betrachtungsweise der Fusion

Die betriebswirtschaftliche Betrachtungsweise ist diejenige vom Standpunkt der Unternehmung aus. Wir werden vor allem die Auswirkungen auf die einzelne Unternehmung untersuchen im Gegensatz zur volkswirtschaftlichen Betrachtungsweise, deren Ziel es ist, die Auswirkungen der Anwendung eines Konzentrationsmittels auf die Gesamtwirtschaft festzustellen. Die Untersuchung der Fusion ist zwar auch vom volkswirtschaftlichen Standpunkt interessant, denn die Rückwirkungen der Fusion, z.B. auf die Preisgestaltung, können für die gesamte Volkswirtschaft von grosser Bedeutung sein. Diese Rückwirkungen sollen hier nur soweit erwähnt werden, als sie sich aus der Behandlung des Themas zwangsläufig ergeben. Unsere Betrachtung soll in erster Linie betriebswirtschaftlich, d.h. auf die Veränderungen bei den untersuchten Unternehmungen selbst gerichtet sein.

c) Die Fusion als Konzentrationsmittel

In der vorhandenen Literatur über die Konzentrationsmittel wirkt sich nachteilig die Ungenauigkeit vieler Autoren aus, die den Begriff Fusion sowohl für das Konzentrationsmittel, bzw. den Konzentrationsvorgang, als auch für das daraus entstehende Unternehmungsgebilde zu verwenden. Eine Reihe von prominenten Volkswirtschaftlern¹⁾ übersieht diesen terminologisch wichtigen Unterschied.

Wir dürfen eine Fusion unter keinen Umständen als Gebilde betrachten, sie ist ausschliesslich M i t t e l , I n s t r u m e n t oder V o r g a n g , wie das der zu Fusion synonyme Ausdruck "Verschmelzung" noch deutlicher sagt. Das durch Fusion entstandene Gebilde ist einfach eine Unternehmung, entstanden durch das Zusammenfügen von ursprünglich unabhängigen Unternehmungen, die wir "Ausgangsunternehmungen" nennen wollen.

-
- 1) ROBERT LIEFMANN; Kartelle, Konzerne, Trusts, 8. Aufl. Stuttgart 1930, S. 317: "Schon eine der ältesten deutschen Aktiengesellschaften war eine grosse Fusion zahlreicher Zechen."
- SIEGFRIED TSCHIRSCHKY; Kartell und Trust, Berlin/Leipzig 1932, S. 118: "Organisatorisch kann der Begriff "Trust" allerdings auch insofern mit gewissem Recht als ein Oberbegriff für Fusionen und Konzerne, insbesondere Holdinggesellschaften verwandt werden, ..."
- FRITZ MARBACH; Kartelle, Trusts und Sozialwirtschaft, Bern 1932, S. 312: "... .., die Trusts - insofern es sich um deren ausgesprochenste Form, die Fusion, handelt -"

I. TEIL

BEGRIFF UND TYPEN DER FUSION

Die wachsende Unternehmung hat verschiedene Expansionsmöglichkeiten: Gewinne können zurückbehalten und zur Erweiterung verwendet werden (Selbstfinanzierung). Nicht ausgeschüttete Gewinne oder neu aufgenommenes Kapital können zur Gründung rechtlich selbständiger Tochtergesellschaften verwendet werden. Ausserdem bietet sich oft die Gelegenheit, schon bestehende und selbständig arbeitende Gesellschaften in den Einflussbereich der wachsenden Unternehmung zu ziehen und sie mehr oder weniger eng an die eigene Unternehmung zu ketten. Diese letztere Möglichkeit, die eigentliche Konzentration, kann auf verschiedenem Wege, durch verschiedene Mittel, erreicht werden.

Die Praxis kennt eine grosse Zahl von Konzentrationsmitteln, die teilweise ineinander übergehen, weshalb fast willkürlich zwischen denselben eine Grenze gezogen werden muss. Eines dieser Mittel ist die Fusion oder Verschmelzung zweier oder mehrerer Unternehmungen zu einer Einheit. Sie ist dasjenige Mittel, das zur engsten Verbindung führt.

Im allgemeinen versteht man unter "Fusion" und "Verschmelzung" denselben Vorgang. SCHMALENBACH ersetzt den ersten Ausdruck²⁾ durch "Verschmelzung", hauptsächlich um ein deutsches Wort zu gebrauchen. Ausserdem will SCHMALENBACH auch die Zusammenlegung von sehr kleinen Unternehmungen mit diesem Ausdruck umschreiben, die er nach seiner

2) EUGEN SCHMALENBACH: Der Ausdruck Verschmelzung (der selbst **nicht** von Schmalenbach stammt, sondern z.B. auch im neuen deutschen Aktiengesetz von 1937 vorkommt), wird von ihm erstmals verwendet in: Finanzierungen, 6. Auflage Leipzig 1937, S. 249.

Auffassung nicht zu Fusionen zählen würde³⁾. Wir wollen jedoch die Anwendung der Bezeichnung "Fusion" nicht von der Grösse der zusammengeschlossenen Unternehmungen abhängen lassen und deshalb "Verschmelzung" ohne Ausnahme als Synonym zu "Fusion" betrachten.

§ 1. Merkmale, Begriffe und Typen der Fusion

=====

Wir haben die Fusion als Verschmelzungsvorgang von zwei oder mehreren selbständigen Unternehmungen zu einer Einheit umschrieben. Damit haben wir den Rahmen für unsere Definition der Fusion schon festgelegt.

Wann aber ist das Mass der Verschmelzung so gross, dass die Einheit als vollkommen betrachtet werden kann? Es ist nicht immer leicht, die Intensität der Verschmelzung zu messen. Das Mass der Verschmelzung - ein sehr dehnbarer Begriff - ist das Ergebnis oder die Synthese einer grossen Anzahl von mehr oder weniger auffälligen einzelnen Merkmalen für die Intensität der Vereinigung.

Juristen und Oekonomen gehen bei der Festlegung des Fusionsbegriffes nicht von denselben Merkmalen aus. Während die Oekonomen im allgemeinen die Vereinigung zweier oder mehrerer Unternehmungen zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit als Fusion bezeichnen, ziehen die Juristen den Kreis der Definition enger und nennen Fusion nur diejenigen Konzentrationsvorgänge, deren Ablauf in den betr. Landesgesetzen festgelegt sind und die darin ebenfalls Fusion genannt werden. Es ergeben sich deshalb in der Literatur und in der Praxis die beiden unterschiedlichen Fusionsbegriffe, der engere juristische und der weitere wirtschaftliche, wobei der letztere auch die Fusion im juristischen Sinne mitumfasst.

3) EUGEN SCHMALENBACH; Die Aktiengesellschaft, 7. Auflage Köln und Opladen 1950, S. 147.

1.) Der juristische Fusionsbegriff

Zuerst wenden wir uns dem engeren juristischen Fusionsbegriff zu, der sich auf Grund des schweizerischen Obligationenrechts herausgebildet hat.

a) Merkmale der Fusion im Sinne des OR

Eine Fusion im Sinne des schweizerischen Obligationenrechtes liegt vor, wenn der Zusammenschlussvorgang durch folgende Merkmale charakterisiert ist:

aa. Gesellschaftsformen.

Die Fusion im Sinne des OR ist nur möglich zwischen bestimmten im Gesetz vorgesehenen juristischen Personen, nämlich Aktiengesellschaften, Kommandit-Aktiengesellschaften und Genossenschaften.

bb. Auflösung der untergehenden Gesellschaft.

Zufolge der Fusion im Sinne des OR werden immer die untergehenden Gesellschaften im Momente der Vereinigung aufgelöst.

cc. Entgelt in Anteilscheinen.

Als Entgelt für die Teilhaber der aufzulösenden Gesellschaften werden immer Anteilscheine der übernehmenden Gesellschaft an die betr. Aktionäre oder Genossenschafter gegeben. Die Teilhaber der untergehenden Gesellschaften werden dadurch automatisch Teilhaber der übernehmenden Unternehmung.

dd. Universalsukzession.

Die Uebertragung der Aktiven und Passiven der untergehenden Unternehmungen erfolgt anlässlich der Fusion im Sinne des Obligationenrechts durch Universalsukzession. Es werden immer sämtliche Aktiven und Passiven übertragen, denn zufolge der Auflösung einer untergehenden Unternehmung ist es ausgeschlossen, derselben einen Rest von unwesentlichen Bestandteilen zu überlassen.

b) Begriff der Fusion im Sinne des OR

aa. Aktiengesellschaft.

GUHL⁴⁾ definiert die Fusion von Aktiengesellschaften folgendermassen: A n n e x i o n liegt vor, wenn eine bestehende Aktiengesellschaft eine oder mehrere andere in der Weise in sich aufnimmt, dass die aufgenommene oder die aufgenommenen Gesellschaften untergehen (OR 748 I - OR-Zitate beziehen sich in dieser Dissertation immer auf das schweizerische Obligationenrecht). K o m b i n a t i o n ist vorhanden, sofern beide oder alle fusionierenden Gesellschaften sich zu einer neuen, bisher nicht existierenden Aktiengesellschaft zusammenschliessen und infolgedessen sämtliche an dieser Vereinigung beteiligten früheren Gesellschaften untergehen (OR 749 I). Diese beiden Fusionsvorgänge werden auch a k t i e n r e c h t l i c h e F u s i o n genannt.⁵⁾

bb. Kommandit-Aktiengesellschaft.

Das Obligationenrecht anerkennt auch die Fusion einer Kommandit-Aktiengesellschaft mit einer andern Kommandit-Aktiengesellschaft (OR 770 III) oder mit einer Aktiengesellschaft (OR 750 u. 770 III).

cc. Genossenschaft.

Im OR (Art. 914) wird auch der Annexionsvorgang bei Genossenschaften als Fusion bezeichnet. Eine Kombinationsfusion von Genossenschaften ist hingegen gesetzlich nicht geregelt.

dd. Gesellschaft mit beschränkter Haftung.

"Das Gesetz hat die entsprechende Anwendung des Art. 748 und 749 OR nicht vorgesehen für den Fall, dass die

4) THEO GUHL; Das Schweizerische Obligationenrecht, Zürich 1948, S. 214.

5) ROGER WERNER FREHNER; Die aktienrechtliche Fusion nach schweizerischem Recht, Zürcher Diss. 1945, S. 5.

G.m.b.H. eine Fusion mit einer andern G.m.b.H. oder eventuell mit einer A.G. oder einer Genossenschaft vornehmen will. Es ist also anzunehmen, dass in einem solchen Fall die Bestimmungen über die Liquidation anzuwenden sind."⁶⁾

ee. Zusammenfassung.

Die unter aa - cc aufgeführten Fusionsvorgänge, die vom OR beschrieben und als Fusion bezeichnet werden, nennen wir in dieser Dissertation **F u s i o n** im **S i n n e** d e s O R. Die auf Seite 23 angeführten Merkmale kennzeichnen die Fusion im Sinne des OR im besonderen gegenüber dem anschliessend zu besprechenden zweiten Fusionstypus, der Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven.

2.) Der wirtschaftliche Fusionsbegriff

a) Wirtschaftliche Merkmale für das Mass der Verschmelzung

aa. Uebertragung aller wesentlichen Aktiven und Passiven einer oder mehrerer Unternehmungen auf eine einzige Unternehmung.

Höchstens unwesentliche Aktiven, Passiven oder Tätigkeitsgebiete dürfen auf eine Dritte übertragen oder bei der Rumpfgesellschaft (Erläuterung dieses Begriffes S.36) zurückgelassen werden. Die Geschäftstätigkeit selbst kann hingegen am alten Ort in den alten Betrieben, von den gleichen Angestellten und Arbeitern in alt gewohnter Weise weitergehen, jedoch erfolgt sie auf Rechnung der übernehmenden Unternehmung und unter deren Namen.

6) PAUL CARRY; Gesellschaft mit beschränkter Haftung VI, Karte 804 der Schweizerischen Juristischen Kartothek, Genf 1943, S. 4: Carry bezieht sich hier auf WIELAND (a.a.O. S. 363), der diese Ansicht dadurch begründet, dass die G.m.b.H. auf einen geschlossenen Personenkreis angelegt sei und somit die Bildung umfassender Gesellschaften nicht erleichtert werden soll.

Wenn die Aktiven und Passiven nicht durch Universal-sukzession (vgl. S. 23) übertragen werden können, muss die S i n g u l a r s u k z e s s i o n angewendet werden. Darunter wird die Eigentumsnachfolge in einzelne bestimmte Aktivbestandteile verstanden. Die Aktiven werden von der Uebernehmerin einzeln gekauft; durch Schuldübernahmeverträge werden die einzelnen Passiven auf die Uebernehmerin übertragen.

bb. Aenderungen in der Entscheidungskompetenz.

Die Unternehmungsleiter der aufgelösten Unternehmungen haben als solche in der übernehmenden Gesellschaft keine Entscheidungskompetenz. Die gesamte Tätigkeit der aufgelösten Unternehmungen wird von den Organen der übernehmenden Gesellschaft ausgeführt. In diese Organe können allerdings auch Träger von Organen der untergegangenen Gesellschaften aufgenommen werden.

Anders verhält es sich bei einer nicht durch Fusion erfolgten Konzentration. Die zusammengeschlossenen Unternehmungen bleiben hier in ihrer wirtschaftlichen Tätigkeit mehr oder weniger selbständig und sind darauf bedacht, ihre Unabhängigkeit zu erhalten und zu stärken, was natürlich einer rationellen Zusammenarbeit der Unternehmungsgruppen entgegenlaufen kann. Im Gegensatz dazu entsteht durch eine Fusion eine einheitliche Unternehmung, sodass voneinander abweichende Direktiven gar nicht möglich sind.

cc. Aenderungen in den Aktiven und Passiven.

"Während zahlreiche Transaktionen nur die Vermögensseite der Unternehmung betreffen - Verkauf von Anlagen, Betriebsmitteln, usw. - , berühren Fusionen meist (nach unserer Definition immer) sowohl die Vermögens- als auch die K a p i t a l s e i t e d e r z u f u s i o n i e r e n d e n U n t e r n e h m u n g . Dadurch werden nicht nur einzelne Vermögensmittel durch andere (nämlich durch das Entgelt) ersetzt, sondern der Unternehmung vollkommen entzogen, weil gleichzeitig die Kapitalien übernommen werden."⁷⁾

Da die fusionierte Unternehmung in der Regel nur eine einzige Buchhaltung führt, jedenfalls nur eine einzige Bilanz aufstellt, sind die ursprünglich der übernommenen Unternehmung gehörenden Vermögensbestandteile und der Kapitalanteil ihrer ursprünglichen Teilhaber nicht mehr erkenntlich. Deshalb kann für die übernommene Unternehmung nur im Rahmen der Vorschriften über die Durchführung des Sperrjahres (vergl. S. 159) ein separater Abschluss gemacht werden.

b) Begriffsbestimmung

aa. Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven.⁸⁾

Im Abschnitt 1 b) (S. 24/25) wurden die durch das Gesetz als Fusion definierten Konzentrationsvorgänge aufgezählt, die zwei oder mehrere Aktiengesellschaften, Kommandit-Aktiengesellschaften oder Genossenschaften zu einer rechtlichen (und damit auch wirtschaftlichen) Einheit verschmelzen.

Das Obligationenrecht eröffnet jedoch noch weitere Wege, die wirtschaftlich (und weitgehend auch rechtlich) zum gleichen Ziele führen, nämlich in den Artikeln 181/82. Diese Artikel ermöglichen die Uebertragung der Aktiven und Passiven von Unternehmungen beliebiger Unternehmungsformen auf eine andere Unternehmung mittels Singularsukzession. Es werden die einzelnen Aktiven und Passiven übertragen. Die Uebertragung der Passiven hat eine zweijährige Solidarhaftung des alten Schuldners mit dem Uebernehmer gegenüber den Gläubigern zur Folge. Handelt es sich bei der anzuschliessenden Unternehmung um eine juristische

7) H. TÖNDURY und E. GSELL; Finanzierungen, Zürich 1948, S. 265.

8) Gemäss G.P. TREADWELL; Die Geschäftsübernahme, Zürcher Diss. 1913, S. 86, darf streng genommen der Ausdruck "Kauf" nicht für die Uebertragung eines Geschäftes angewendet werden. Wir sprechen hier trotzdem von "käuflicher" Uebernahme, um einen anschaulichen Begriff zu gebrauchen.

Person, so wird diese zufolge des Ueberganges ihrer Aktiven und Passiven allerdings nicht aufgelöst.

Da die auf Seite 23 angeführten Merkmale bei der Einschlagung dieses Rechtsweges nicht zutreffen, bezeichnen die Juristen diesen Typus der Verschmelzung nicht als Fusion⁹⁾. FREHNER¹⁰⁾ versteht unter einer "Fusion im wirtschaftlichen Sinne" die "Vereinigung mehrerer Unternehmungen, sei es auf dem Wege der Uebernahme durch ein bestehendes oder durch Bildung eines neuen Unternehmens aus mehreren zu übernehmenden. Die Vereinigung erfolgt meist ohne Auflösung der Unternehmenseinheit durch Singularsukzession. Die bisherigen Inhaber können beteiligt bleiben oder durch Zahlung abgefunden werden und ausscheiden. Ein derartiger Tatbestand wird in erster Linie durch OR 181/82 erfasst."

Bei Beschreitung des genannten Rechtsweges (OR 181/82) sind die wirtschaftlichen Merkmale der Fusion (Seite 25/27) erfüllt. Wir sprechen deshalb in diesem Falle von einer Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven.

bb. Die Fusion als Oberbegriff.

Wir haben die beiden Fusionstypen noch in ein gegenseitiges Verhältnis zu bringen. Da sie sich nicht überschneiden, sind sie einem gemeinsamen Oberbegriff zu unterstellen. Sowohl die Fusion im Sinne des OR als auch die Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven führen zum gleichen wirtschaftlichen Ziel, der Ver-

9) Dass der genannte Verschmelzungsvorgang in Ausnahmefällen auch von Juristen als Fusion angesprochen wird, mögen folgende zwei Hinweise illustrieren:

a. Der französische Gesetzestext von Art. 182 lautet: "Lorsque deux entreprises fusionnent en se transférant réciproquement leur actif et leur passif,".

b. WERNER STAUFFACHER; Schweizerisches Obligationenrecht, Zürich 1937, betitelt im alphabetischen Sachregister S. 464 den Art. 182 als "Fusion zweier Geschäfte".

10) ROGER WERNER FREHNER; Die aktienrechtliche Fusion nach schweizerischem Recht, Zürcher Diss. 1945, S. 4/5.

schmelzung von zwei oder mehreren Unternehmungen zu einer wirtschaftlichen und rechtlichen Einheit. Die wirtschaftliche Fusion - in dieser Dissertation kurz Fusion genannt - ist deshalb als Oberbegriff der beiden Fusionstypen (Fusion im Sinne des OR und Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven) zu betrachten.

Nach den dargelegten Merkmalen lässt sich die Fusion (nun als Oberbegriff) folgendermassen definieren:

"Die Fusion ist ein Konzentrationsmittel oder -instrument, welches zwei oder mehreren rechtlich und ev. auch wirtschaftlich selbständigen Unternehmungen beliebiger Unternehmungsform ermöglicht, sich zu einer wirtschaftlich und rechtlich einheitlichen Unternehmung zu vereinigen."

Die rechtliche Einheit der fusionierten Unternehmung ist zwar in jenen Fällen nicht eindeutig erreicht, in denen die annektierte Unternehmung nicht aufgelöst wird, sondern als Rumpfgesellschaft (vgl. S. 36) mit einem neuen Zweck - aber im alten Rechtskleid - weiterexistiert. Dieser Tatbestand trifft jeweils dann zu, wenn die annektierte Unternehmung juristische Persönlichkeit besitzt und auf dem Wege der Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven mit der aufnehmenden Unternehmung vereinigt wird. Doch hat bezüglich derselben die scheinbar weiterexistierende Rumpfgesellschaft keine Bedeutung, weil sämtliche für den normalen Geschäftsbetrieb wesentlichen Aktiven und Passiven - d.h. vom wirtschaftlichen Standpunkt gesehen praktisch die ganze Unternehmung - in die übernehmende Gesellschaft aufgenommen und mit dieser auch rechtlich verschmolzen wurden. Die Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven führt somit zu einer rechtlichen Einheit, welche sowohl die übernehmende Unternehmung als auch die wesentlichen Aktiven und Passiven der übernommenen Unternehmung umfasst.

Wir können diese Ansicht noch durch den Vergleich mit einer andern Variante der Durchführung des gleichen Fusionsvorganges bestärken. Dasselbe Resultat kann nämlich auch durch folgende Operation erreicht werden: Es wird zunächst von den beiden zusammenzuschliessenden Unternehmungen eine Gesellschaft gegründet, welcher diejenigen Aktiven und Passiven der zu übernehmenden Unternehmung übertragen werden, welche in der fusionierten Unternehmung später nicht erwünscht sind. (Es handelt sich hierbei um diejenigen Ak-

tiven und Passiven, welche in der obigen Darstellung des Fusionsablaufes, der ersten Variante, in der Rumpfgesellschaft zurückgelassen wurden). Dann schliessen sich die beiden ersteren Gesellschaften durch Fusion im Sinne des OR zusammen. In diesem Falle wäre wohl die Verschmelzung als Fusion im Sinne des OR durchgeführt, eine rechtliche Einheit aber auch hier nur bezüglich der aufnehmenden Gesellschaft und den wesentlichen Aktiven und Passiven der aufgenommenen Unternehmung erreicht. Dieses letztere bildete allerdings im Momente der Fusion eine geschlossene, vollständige Unternehmung. Ein unwesentlicher Teil des ursprünglichen Geschäftsvermögens verbliebe in der zu diesem Zwecke neu gegründeten Gesellschaft. Die aus diesem Vorgang resultierende Unternehmungskonstellation wäre identisch mit derjenigen der ersten Variante.

cc. Der Fusionsbegriff in der ausländischen Literatur.

I. Deutschland. SCHMALENBACH sagt in seiner Definition der Verschmelzung nicht, ob durch diese auch eine rechtliche oder nur eine wirtschaftliche Einheit entstände. Seine Definition der Verschmelzung könnte deshalb ebenso gut noch andere, zu weniger einheitlichen Unternehmungsgebilden führende Konzentrationsvorgänge umfassen: "Verschmelzung in unserem Sinne ist also jede Vereinigung von mehreren Unternehmungen zu einer einzigen, gleichgültig, um welche Gesellschaftsform es sich handelt, gleichgültig auch, ob es sich um eine Uebernahme in ein schon vorhandenes oder in ein neues Gebilde handelt."¹¹⁾

Als ein Spezialfall der Verschmelzung versteht FRITZ HENZEL¹²⁾ unter "Fusion" eine wirtschaftliche und juristische Verschmelzung von Unternehmungen, sofern die einzelnen Kontrahenten völlig verschwinden und in der aufnehmenden Unternehmung untergehen. Im übrigen zählt Henzel jedoch

11) EUGEN SCHMALENBACH; Die Aktiengesellschaft, 7. Auflage Köln und Opladen 1950, S. 147.

12) FRITZ HENZEL; Artikel "Verschmelzung" im Handwörterbuch der Betriebswirtschaft von Hch. Nicklisch, Stuttgart 1939, S. 2061/62.

auch jene Konzentrationsmittel zu den wirtschaftlichen Verschmelzungen, die den Aufbau eines Konzerns oder einer Interessengemeinschaft ermöglichen, trotzdem die einzelnen Unternehmungen formal dabei ihre Selbständigkeit behalten.

Diese sehr unbestimmten Begriffe der Verschmelzung müssen wir ablehnen, nicht nur weil sie als solche viel zu weit gehen und praktisch alle finanziellen Konzentrationsvorgänge umfassen, sondern auch weil es im einzelnen Fall fast unmöglich wäre, festzustellen, ob nun eine Verschmelzung in diesem Sinne vorliege oder nicht.

II. Frankreich. Der auf dem französischen Gesetz beruhende Fusionsbegriff ("fusion") ist bedeutend weiter als der Begriff der Fusion im Sinne des OR. Er umfasst vor allem auch die Zusammenschlüsse der Personengesellschaften und die Teilfusion (vgl. S. 40). Andererseits will BATARDON den Ausdruck "fusion" nur dann gelten lassen, wenn die Teilhaber der übernommenen Unternehmung wieder zu Teilhabern der übernehmenden, bzw. neu gegründeten Gesellschaft auf-rücken¹³⁾. Von der "absorption par une société prééxistante" wird die "création d'une société nouvelle" entsprechend der Annexions- und der Kombinationsfusion unterschieden.

Der Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven wäre die "scission" (Spaltung, Zerstückelung) gleichzustellen. Unter der "scission" versteht man zwar in erster Linie die Aufteilung einer Unternehmung zu Gunsten einer Mehrzahl von Uebernehmern. Es kann aber auch nur eine einzige Gesellschaft vorhanden sein.

III. Italien. In Italien werden analog der schweizerischen Gesetzgebung die beiden Fusionsbegriffe "incorporazione" oder "fusione per assorbimento" (Annexionsfusion) und "costituzione di una società nuova" (Kombinationsfusion) unterschieden. Dieser gesetzliche Fusionsbegriff umschliesst hingegen auch Verschmelzungen von Gesellschaften mit beschränkter Haftung, Kollektiv- und Kommanditgesell-

13) LEON BATARDON; Traité pratique des Sociétés Commerciales, 10. Auflage Paris 1950, S. 88.

schaften. Andererseits bezeichnet ONIDA¹⁴⁾ die käufliche Uebernahme ausdrücklich nicht als Fusion: "Non si potrebbe neanche parlare di fusione - si noti - quando una società cedesse ad un'altra, ricevendo in cambio azioni di questa o denaro o altri valori, tutte le proprie attività e poco dopo si sciogliesse. In tal caso non si avrebbe che la liquidazione del patrimonio della società e il successivo scioglimento di questa. La liquidazione del patrimonio non determinerebbe, per sè, lo scioglimento della società la quale potrebbe continuare ad esistere, restando obbligata verso i terzi per gli eventuali impegni assunti."

IV. England. Der Begriff "amalgamation" wird nach CUTFORTH¹⁵⁾ in England als sehr weiter Begriff verwendet. Dasselbe ist vom Begriff "merger" zu sagen, der u.U. sogar auf den zu einem Pool führenden Konzentrationsvorgang Anwendung finden kann. Einzelunternehmungen können ebenfalls von einer "amalgamation" erfasst werden.

CUTFORTH nennt folgende Zusammenschlussinstrumente "amalgamation":¹⁶⁾

1. Vollständige Fusion oder "complete amalgamation", worunter sowohl die Annexions-, wie auch die Kombinationsfusion und die Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven ("buying the business") zu verstehen ist.

2. Beteiligung: Durch Kauf sämtlicher Aktien oder auch nur der Mehrheit, "Holding Company Scheme".

3. "Pooling Agreement". Für eine Anzahl Jahre werden die Gewinne für das Gesamtgeschäft oder einen Teil davon zusammengeschüttet.

V. Vereinigte Staaten von Amerika. Die Ausdrücke "combination", "consolidation", "merger" und "amalgamation"

14) PIETRO ONIDA; Le dimensioni del capitale di impresa, Milano 1944, S. 156, Fussnote 3.

15) ARTHUR CUTFORTH; Methods of Amalgamation and the Valuation of Business for Amalgamation and other Purposes, 4. Auflage, London 1945.

16) ARTHUR CUTFORTH; a.a.O., S. 25.

werden von den amerikanischen Autoren¹⁷⁾ leider uneinheitlich verwendet. Einzig der Ausdruck "merger" wird eindeutig für den Fall der Annexionsfusion angewandt. Für die Kombination finden wir meistens den Begriff "consolidation", aber gelegentlich auch "amalgamation". Daneben hat aber die "consolidation" auch andere Bedeutungen:

1. Oberbegriff für Annexions- und Kombinationsfusion,
2. Stock-Ownership,
3. Umfinanzierung, Vereinigung vieler kleiner Schuldposten in eine grosse, einheitliche Verpflichtung.

"Combination" hat meistens den Sinn eines Oberbegriffs über Annexions- und Kombinationsfusion.

"Purchase of assets", auch "fusion" genannt, entspricht der Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven einer Unternehmung. Diese Fusionstypen wird hauptsächlich angewendet im Falle einer Vereinigung von in verschiedenen Staaten liegenden Unternehmungen oder bei Vorliegen eines Verbotes der aktienrechtlichen Fusion.

3.) Die Typen der Fusion

Anlässlich der Begriffsbestimmung haben wir die beiden Fusionstypen festgelegt. Hier soll deren Durchführung kurz dargestellt und ihre einzelnen Anwendungsmöglichkeiten aufgezählt werden.

17) JOSEPH HOWARD BONNEVILLE und LLOYD ELLIS DEWEY; Organizing and Financing Business, New York 1946.

ARTHUR STONE DEWING; The Financial Policy of Corporations, 4. Auflage New York 1941.

ELVIN F. DONALDSON; Business Organization and Procedure, New York/London 1938.

HARRY G. GUTHMANN und HERBERT E. DOUGALL; Corporate Financial Policy, New York 1947.

WILLIAM H. HUSBAND und JAMES C. DOCKERAY; Modern Corporation Finance, Chicago 1947.

J.W. JENKS und W.E. CLARK; The Trust Problem, 5. Auflage New York 1929.

DAVID LYNCH; The Concentration of Economic Power, 2. Auflage New York 1947.

a) Die Fusion im Sinne des OR

aa. Aktiengesellschaften (aktienrechtliche Fusion)

I. Annexionsfusion. Bei der Annexionsfusion von Aktiengesellschaften werden die fusionierenden Gesellschaften dadurch verschmolzen, dass auf eine einzige dieser Gesellschaften die Aktiven und Passiven der übrigen untergehenden und aufzulösenden Gesellschaften übertragen werden. Diese Uebertragung geschieht in einem einzigen Akte (Universalsukzession).

Die Aktionäre der aufgelösten Gesellschaften werden durch Umtausch ihrer Aktien in solche der übernehmenden Gesellschaft ohne weiteres Teilhaber dieser Gesellschaft und nehmen somit am Gesamtgewinn der vereinigten Unternehmungen teil. Sie sind den ursprünglichen Aktionären der aufnehmenden Gesellschaft gleichgestellt.

Durch diese aktienrechtliche Fusion wird die aufnehmende Gesellschaft vergrößert und ihr Teilhaberkreis erweitert. Wenn sich die Aktien der aufgelösten Gesellschaften schon vorher in den Händen von Aktionären der aufnehmenden Gesellschaft, bzw. in den Händen der letzteren selbst befanden, findet natürlich keine Erweiterung des Teilhaberkreises der aufnehmenden Gesellschaft statt.

II. Kombinationsfusion. Die aktienrechtliche Kombinationsfusion unterscheidet sich dadurch von der Annexionsfusion, dass keine der fusionierenden Unternehmungen bestehen bleibt, sondern alle aufgelöst werden. Gleichzeitig erfolgt die Gründung einer neuen Gesellschaft, welche die Aktiven und Passiven aller aufgelösten Aktiengesellschaften durch Universalsukzession übernimmt. Im übrigen stimmt dieser Vorgang mit der Annexionsfusion überein.

bb. Kommandit-Aktiengesellschaften.

Die Kommandit-Aktiengesellschaft ist mit der Aktiengesellschaft so nah verwandt, dass die Fusion im Sinne des OR auch bei dieser Gesellschaftsform Anwendung finden kann

sowohl für Fusionen mit andern Kommandit-Aktiengesellschaften als auch mit Aktiengesellschaften.

Die solidarische Haftung der Verwaltung einer fusionierenden Kommandit-Aktiengesellschaft erfährt durch die Fusion eine Ausdehnung auf die Verpflichtungen der übernehmenden Unternehmung. Im übrigen vollzieht sich die Fusion wie bei der Annexionsfusion von Aktiengesellschaften.

cc. Genossenschaften.

Der Annexionsvorgang vollzieht sich wie bei Aktiengesellschaften. Die Genossenschafter der untergehenden Genossenschaften werden Genossenschafter der aufnehmenden Genossenschaft. Nach dem schweizerischen Obligationenrecht kann eine Genossenschaft nur mit einer andern Genossenschaft, nicht aber mit einer Aktiengesellschaft oder Kommanditaktiengesellschaft fusionieren. Auch ist die Kombinationsfusion nicht gesetzlich geregelt.

b) Die Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven

Eine Personengesellschaft, eine Einzelunternehmung oder eine G.m.b.H. kann nur durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven von einer andern Unternehmung fusionsweise übernommen werden, bzw. diese fusionsweise übernehmen, weil die Fusion im Sinne des OR ausschliesslich für die juristische Personen (ohne G.m.b.H.) reserviert ist. Letztere können daher entweder durch den einen oder durch den andern Fusionstypus auf eine andere Unternehmung juristischer Person übertragen werden. Es ist bei der Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven zu unterscheiden, ob es sich bei der übernommenen Unternehmung um eine solche mit oder ohne juristische Persönlichkeit handelt, weil die Wirkung auf die übertragene Unternehmung nicht in beiden Fällen die gleiche ist.

aa. Juristische Personen als übernommene Unternehmungen.

Die Aktiven und Passiven der untergehenden Unternehmung werden durch Singularsukzession auf die aufnehmende Unternehmung übertragen (vergl. S. 26).

Dadurch, dass die untergehende Unternehmung nur ihre Aktiven und Passiven der Uebernehmerin abtritt, wird sie noch nicht aufgelöst. Ihrem unveränderten Teilhaberkapital stehen als Aktivum die ev. nicht übernommenen Aktiven und das Entgelt für den übertragenen Aktivenüberschuss gegenüber. Da Aktiven dieser Art nicht mehr die gleiche Bedeutung haben können wie das frühere, zum grössern Teil übertragene Geschäftsvermögen, sprechen wir bei der betroffenen Gesellschaft von einer **Rumpfgesellschaft**.

Je nach der Art der Aktiven ist die Rumpfgesellschaft verschieden zu beurteilen:

1. Flossen der Rumpfgesellschaft als Entgelt für eine Uebertragung aller Aktiven und Passiven flüssige Mittel zu, so kann die Rumpfgesellschaft aufgelöst werden. Nach Ablauf einer bestimmten Frist ist die Kapitalrückzahlung an die Teilhaber und die Löschung der Gesellschaft möglich.
2. Die Rumpfgesellschaft wird zur Liquidationsgesellschaft, wenn die Aktiven nur noch aus solchen Vermögenswerten bestehen, welche die aufnehmende Unternehmung nicht zu übernehmen wünschte. Es handelt sich dabei meistens um schwer veräusserbare Vermögenswerte, d.h. solche Aktiven, deren sofortige Liquidation zu grossen Verlusten führen müsste. Die Rumpfgesellschaft hat dann die Aufgabe, diese Vermögenswerte sobald als möglich zu veräussern. Nach Abschluss dieser Operation kann wiederum wie oben (unter 1) eine Auflösung vorgenommen werden.
3. Der Rumpfgesellschaft werden als Entgelt für den übertragenen Aktivenüberschuss Anteilscheine der übernehmenden Gesellschaft gegeben. Werden diese veräussert, kann eine Auflösung der Rumpfgesellschaft (wie unter 1) vorgenommen werden. Behält die letztere jedoch die Aktien als Aktivum, kann sie als Holding-Gesellschaft unbeschränkte Zeit weiterexistieren und die Erträge ihres Vermögens als Dividende an ihre Aktionäre verteilen.

Bei der Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven einer juristischen Person bleibt stets eine der beschriebenen Rumpfgesellschaften übrig. Es wurde auf S. 29/30 schon gezeigt, dass eine solche zufolge ihrer veränderten Zweckbestimmung und Bedeutung mit der früheren Gesellschaft nicht mehr identisch ist.

bb. Unternehmungen ohne juristische Persönlichkeit als übernommene Unternehmung.

Die Uebertragung der Aktiven und Passiven erfolgt auch hier durch Singularsukzession, bzw. Schuldübernahmeverträge.

I. Die Einzelunternehmung als untergehende Unternehmung. Die Einzelunternehmung kann mittels Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven von einer andern Einzelunternehmung annektiert werden. Dabei kann der Unternehmer der annektierten Unternehmung ausbezahlt werden und ausscheiden. Es ist aber auch möglich, dass er mit dem übernehmenden Unternehmer zusammen eine Personalgesellschaft gründet und somit an der gemeinsamen Unternehmung interessiert bleibt. Dieser Vorgang lässt sich wirtschaftlich weitgehend mit der aktienrechtlichen Kombinationsfusion vergleichen. Eine Parallele zur aktienrechtlichen Annexionsfusion finden wir im Anschluss einer Einzelunternehmung an eine bestehende Personalgesellschaft, wobei der Unternehmer als Teilhaber in die bestehende Personalgesellschaft aufgenommen wird.

Schliesslich kann die Einzelunternehmung auch von einer Aktiengesellschaft, einer Kommandit-Aktiengesellschaft, einer G.m.b.H. oder einer Genossenschaft aufgenommen werden, wobei auch hier die beiden Möglichkeiten offenstehen, den Einzelunternehmer auszubezahlen oder ihm entsprechend dem Aktivenüberschuss seiner Unternehmung Anteilscheine auszuhändigen.

II. Die Personalgesellschaft als untergehende Unternehmung. Wenn die Kollektiv- oder Kommandit-Gesellschaft von einer Einzelunternehmung übernommen werden sollte, wird ihre Liquidation und Löschung im Handelsregister nötig. Die Gesellschafter verlieren ihre Stellung als selbständige Unternehmer.

Wird die Personalgesellschaft in der Weise von einer andern Personalgesellschaft übernommen, dass sämtliche Gesellschafter ihre Stellung in der übernehmenden Gesellschaft behalten, haben wir wiederum den Parallelvorgang zur aktienrechtlichen Annexionsfusion. Andererseits ist es jedoch

auch möglich, dass die Gesellschafter der untergehenden Unternehmung ausbezahlt werden und ausscheiden.

Die Annexion einer Personalgesellschaft durch eine Unternehmung juristischer Person unterscheidet sich nicht von der Annexion einer Einzelunternehmung.

c) Vergleich der beiden Fusionstypen

Zur Abrundung des Bildes der beiden Fusionstypen und zu deren gegenseitigen klaren Abgrenzung wollen wir hier diejenigen Merkmale sammeln, in welchen sich die zwei Typen voneinander unterscheiden.

aa. Uebertragungsart.

Die Fusion im Sinne des OR ist gekennzeichnet durch die Anwendung der Universalsukzession, während die Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven mit Hilfe der Singularsukzession durchgeführt werden muss.

bb. Auflösung der untergehenden Unternehmung.

Die Fusion im Sinne des OR hat immer die sofortige Auflösung der zu annektierenden Unternehmung zur Folge. Andererseits bewirkt die Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven einer juristischen Person nie die sofortige Auflösung der anzuschliessenden Gesellschaft. Eine Rumpfgesellschaft im Rechtskleide der untergegangenen Unternehmung existiert noch für kürzere oder längere Zeit weiter. - Eine sofortige Auflösung der annektierten Unternehmung bei Vorliegen einer Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven ist dagegen vorzunehmen bei der Annexion einer Unternehmung ohne juristische Persönlichkeit.

cc. Entschädigung der Teilhaber.

Bei der Fusion im Sinne des OR haben die Teilhaber der annektierten Unternehmung unter allen Umständen das Recht, Mitteilhaber der übernehmenden Unternehmung zu werden. Die Entschädigung der Teilhaber der untergehenden Unternehmung wird also immer in Anteilscheinen der überneh-

menden Gesellschaft vorgenommen. Andererseits können die Teilhaber einer Unternehmung, welche mittels Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven annektiert wurde, durch irgendwelche andern Vermögenswerte entschädigt werden (Geld, Obligationen, usw.) und müssen dann auf die Beteiligung bei der übernehmenden Unternehmung verzichten.

dd. Sicherung für die Gläubiger der untergehenden Unternehmung.

Bei der Fusion im Sinne des OR kommt zum Schutze der Gläubiger das Sperrjahr (vergl. S. 159 ff.) zur Anwendung. Bei der Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven kennen wir die kumulative Schuldübernahme. bzw. die zweijährige Solidarhaftung des Schuldübernehmers mit dem ursprünglichen Schuldner (vergl. S. 161).

§ 2. Abgrenzung der Fusion gegenüber ähnlichen Konzentra- ===== tionsmitteln =====

Im ersten Paragraphen haben wir die Definition der Fusion festgelegt und die wesentlichen Merkmale dieses Konzentrationsvorganges aufgeführt. Dies ermöglicht uns, ähnliche und in der Praxis und Literatur oft ebenfalls "Fusion" genannte Konzentrationsvorgänge von der Fusion im Sinne unserer Definition abzugrenzen. Wir werden deshalb anschliessend solche Konzentrationsvorgänge, bzw. Elemente davon untersuchen, um klarzustellen, dass es sich nicht um Fusionen im Sinne unserer Definition handelt.

1.) Teilfusion oder käufliche Uebernahme eines Teils der Aktiven und Passiven

a) Definition der Teilfusion

Die käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven wurde unter der Bedingung als Fusionstypen anerkannt, dass alle wesentlichen Vermögensbestandteile und Schulden von derselben Uebernehmerin übernommen werden und höchstens wenige unwesentliche Aktiven und Passiven, z.B. schwer veräusserbare Vermögensbestandteile, einer Rumpfgesellschaft verbleiben.

Nun ist es aber auch möglich und in der Praxis durchaus gebräuchlich, dass Uebernahmen von Aktiven und Passiven stattfinden, welche dieser Voraussetzung nicht genügen, weil entweder nur ein Teil der wesentlichen Vermögensgegenstände und Schulden, z.B. von mehreren vorhandenen Betrieben nur ein einziger, oder überhaupt nur unwesentliche Aktiven und Passiven übertragen werden. Wir kommen in einem solchen Falle zum gleichen Schluss wie GSELL:¹⁸⁾

"Man kommt dann unter Umständen zum Schluss, dass tatsächlich eine Fusion vorliegt - weil sich dadurch das Geschäftsgebiet der fortbestehenden Gesellschaft vollständig verändert - , dass eine Teilfusion vor sich gegangen ist - indem die Geschäftstätigkeit zwar grundsätzlich die gleiche geblieben ist, aber eine erhebliche Verringerung erfahren hat - , oder schliesslich, dass keine Fusion stattgefunden hat, weil nur unwesentliche, den ordentlichen Betrieb der Unternehmung gar nicht berührende Vermögensgegenstände übertragen worden sind."

Unter einer Teilfusion verstehen wir die käufliche Uebernahme eines Teils der wesentlichen Aktiven und Passiven einer Unternehmung. Teilfusion liegt z.B. dann vor, wenn eine Fabrikationsunternehmung mit Betrieben zur Herstellung von Fahrrädern und Motorrädern den Betrieb zur Herstellung von Fahrrädern an eine andere Uebernehmerin

18) H. TÖNDURY und E. GSELL; Finanzierungen, Zürich 1948, S. 363.

(z.B. eine andere Fahrradfabrik) abtritt. Die Unternehmung setzt die Produktion von Motorrädern in dem ihr gebliebenen Betriebe fort. Die Unternehmungstätigkeit hat dadurch eine erhebliche Verringerung erfahren.

Hätte die gleiche Unternehmung nur über den Betrieb zur Herstellung von Fahrrädern verfügt, dann wäre durch die Uebertragung dieses Betriebes auf die andere Fahrradfabrik der Tatbestand einer Fusion gemäss unserer Fusionsdefinition erfüllt gewesen. Trotzdem der Vorgang selbst - der Verkauf der Betriebe zur Herstellung von Fahrrädern - als solcher genau derselbe ist, muss er im ersten Fall als Teilfusion, im zweiten Fall hingegen als Fusion ausgelegt werden.

b. Beurteilung der Teilfusion

Eine Teilfusion können wir nicht als Fusion betrachten, weil nicht sämtliche wesentlichen Aktiven und Passiven, sondern nur ein Teil davon mit der aufnehmenden Unternehmung verschmolzen wird. Unserer Definition gemäss **müssen** bei einer Fusion sämtliche wesentlichen Aktiven und Passiven von der annektierenden Unternehmung einverleibt werden.

Auch dann sprechen wir nicht von einer Fusion, wenn eine Unternehmung sämtliche Betriebe überträgt, jedoch an zwei oder mehrere Uebernehmer. Auch dieser Vorgang entspricht nicht dem Sinne der Fusion gemäss unserer Definition.

Wir kommen auf Grund obiger Feststellungen zum Schluss, dass die Teilfusion ausserhalb des Rahmens unserer Dissertation liegt.

2.) Beteiligung durch Aktienerwerb

a) Einseitiger Aktienerwerb

Der Erwerb eines ausschlaggebenden Aktienpaketes einer Unternehmung kann eine starke Einflussnahme auf diese Unternehmung zur Folge haben. Ueber die Bedeutung dieses Konzentrationsmittels sind in der Literatur verschiedene Ansichten anzutreffen:

GSELL¹⁹⁾ bezeichnet schon einen 50 %igen Aktienauf-
kauf als Fusion. "Gerade beim Wertschriftenbesitz kann es
sich um wirkliche Beteiligungen erst dann handeln, wenn
diese eine s t a r k e E i n f l u s s n a h m e auf
die betreffende Unternehmung ermöglichen. Die zu weite Fas-
sung des Begriffs Beteiligung und damit auch ein zu allge-
meiner Inhalt des Begriffs der Fusion wird vermieden, in-
dem man praktisch erst von einer Fusion spricht, wenn min-
destens 50 % des Kapitals einer Unternehmung mit dem einer
andern vereinigt wird."

SCHMALENBACH²⁰⁾ vertritt die entgegengesetzte Meinung:
"Mit Rücksicht auf das sich allmählich ausgestaltende Recht
der Konzerne empfiehlt es sich, die in früheren Auflagen
geübte Regel, Angliederungen durch Majoritätserwerb, bei
der das angegliederte Unternehmen seine formale Selbstän-
digkeit behält, nicht mehr als Fusion oder Verschmelzung
anzusehen."

Bei einer über 50 %igen Beteiligung kann die Einfluss-
nahme auf die Unternehmung gewiss eine totale sein, sodass
oft von einer wirtschaftlichen Einheit gesprochen werden
darf. Eine Gesellschaft wird dann von der Aktienbesitzenden
kontrolliert, d.h. die letztere hat die Fähigkeit, die
Tätigkeit der kontrollierten Unternehmung zu bestimmen.
Die dermassen kontrollierte Unternehmung kann sich aber
u.U. noch selbst finanzieren und tritt wenigstens schein-
bar als selbständige Gesellschaft gegen aussen auf. Es be-
steht keine rechtliche Einheit. Nach wie vor sind zwei Un-
ternehmungen da, die sich ohne grosse Schwierigkeiten wieder
trennen können. Deshalb dürfen wir selbst beim Erwerb des
gesamten Aktienkapitals nicht von einer Fusion sprechen.

Wenn im II. Teil dieser Dissertation trotzdem einige
Fälle von Aktienaufkäufen dargestellt werden, dann handelt
es sich um solche Fälle, in denen offensichtlich dieser
Vorgang als Ersatz für eine Fusion Anwendung fand und da-
durch auf Nachteile dieser letzteren geschlossen werden
kann.

19) H. TÖNDURY UND E. GSELL; Finanzierungen, Zürich 1948,
S. 263.

20) E. SCHMALENBACH; Die Aktiengesellschaft, 7. Auflage
Köln und Opladen 1950, S. 147.

b) Gegenseitiger Aktienerwerb

Ein Aktienaufkauf braucht nicht immer einseitig zu sein. Es wird vielfach ein Austausch von Aktienpaketen vorgenommen, d.h. die zusammenzuschliessenden Unternehmungen gewähren sich eine gegenseitige Beteiligung. Auch in dieser Form können wir den Aktienerwerb nicht als Fusion gelten lassen, weil ebensowenig wie beim einseitigen Aktienerwerb eine rechtliche Einheit erreicht wird.

3.) Der Vertragsabschluss

a) Die Bedeutung des Vertragsabschlusses innerhalb der Konzentrationsvorgänge

Der Vertrag ist das Gerüst jedes Konzentrationsvorganges, jeder Zusammenschluss von Unternehmungen wird zuerst durch einen Vertrag festgelegt. Der Vertrag hat jedoch sehr unterschiedliche Massnahmen zum Inhalt. So kann er die Anwendung von ganz bestimmten, einschneidenden Konzentrationselementen enthalten, z.B. die Uebertragung von Aktiven und Passiven, Ueberlassung von Aktien oder eines Sitzes im Verwaltungsrat, usw. Die Folge davon ist, dass diese Konzentrationselemente viel mehr in den Vordergrund treten. Die Fusion selbst gründet ebenfalls auf einem solchen Vertrag, dem Fusions-, bzw. Uebernahmevertrag. Es können aber andererseits durch den Vertrag weniger einschneidende Massnahmen vereinbart werden, z.B. die Einhaltung bestimmter Bedingungen, das Versprechen einer Zusammenarbeit in einer gewissen Richtung, die Einhaltung von Preisen, Verkaufsbedingungen, usw. Wir sprechen in einem solchen Falle einfach von einem vertraglichen Zusammenschluss²¹⁾, obschon die übrigen, zu viel engeren Gebilden führenden Konzentrationsvorgänge auch auf Verträgen beruhen.

21) MANUEL SAITZEW; Horizontal und Vertikal im Wandel der letzten Jahrzehnte, Jena 1927, S. 14: Saitzew unterscheidet als typische Instrumente des Zusammenschlusses: Vertrag - Fusion - Holding Company.

Der Vertragsabschluss ist also immer ein Element eines Konzentrationsvorganges und wird je nach der Art des Zusammenschlussvorganges mit andern Elementen kombiniert. Innerhalb der Gesamtheit der Elemente des Konzentrationsvorganges spielt er eine sehr unterschiedliche Rolle. Wir können demnach nicht die Wirkung des Vertrages an sich betrachten.

Nachstehend untersuchen wir solche Zusammenschlussoperationen, bei denen der Vertrag selbst das ausschlaggebende Merkmal ist. Es ist festzustellen, ob ev. ähnliche Wirkungen wie bei einer Fusion zu Tage treten.

b) Der Kartellvertrag

Durch den Abschluss eines Kartellvertrages verpflichtet sich die betr. Unternehmung zu einem bestimmten Verhalten beim Absatz ihrer Produkte. Dadurch wird die wirtschaftliche Selbständigkeit kaum und die rechtliche gar nicht beeinträchtigt. Der Abschluss eines Kartellvertrages hat deshalb mit der Fusion gar nichts gemeinsam.

c) Die Unternehmenspacht

"Eine einfache Pachtungsgemeinschaft entsteht dadurch, dass eine Gesellschaft - meistens besitzt sie schon ein wirtschaftliches Uebergewicht - mit einer oder mehreren Gesellschaften Pachtverträge abschliesst und sich deren Betriebe übertragen lässt. Die Pachtgesellschaft gelangt dadurch in den Besitz der gepachteten Betriebe und betreibt sie unter einheitlichem Namen. Die verpachtenden Gesellschaften bleiben Eigentümer."²²⁾

"Gegenstand ist also nicht das gesamte Unternehmen, aber auch nicht allein der Betrieb, nämlich die technische Einheit eines Unternehmens, sondern die Betriebsgesamtheit, d.h. auch Rechte und immaterielle Güter. Richtigerweise sollte man daher nicht von "Unternehmenspacht" sprechen. Der Ausdruck ist aber so sehr in die juristische Terminologie eingegangen, dass er im folgenden ebenfalls ver-

22) LOUIS KLINGLER; Die Unternehmenspacht, Zürcher Diss. 1943, S. 13.

wendet wird."²³⁾

Durch die Pacht wird also weitgehend eine wirtschaftliche Einheit zwischen der pachtenden und der verpachteten Unternehmung hergestellt, hingegen noch nicht eine rechtliche. "Ein Pachtvertrag, der sich auf wesentliche Beteiligung der Pächterin stützt und eine Dividendengarantie für die Aktionäre der Verpächterin, ein Optionsrecht hinsichtlich der Anlagewerte und Abnahmegarantie hinsichtlich der Aktien vorsieht, stellt die vollkommenste Form des Fusionsersatzes dar."²⁴⁾

Die obigen Zitate zeigen deutlich, dass die Unternehmenspacht, trotzdem sie zu einem wirtschaftlich weitgehend einheitlichen Unternehmen führt, trotzdem nicht einer Fusion gleichgestellt werden darf, weil die wirtschaftliche Abhängigkeit nicht dauernd und eine rechtliche Einheit überhaupt nicht besteht.

d) Die Interessengemeinschaft

Die Interessengemeinschaft ist stets eine Gewinngemeinschaft. Aus diesem Grunde beziehen sich die vertraglichen Abmachungen in der Hauptsache auf die Art der Verteilung des Gewinnes. Oft ist auch eine gegenseitige Beteiligung vorhanden.

WETTER nennt die Bildung einer Interessengemeinschaft durch entscheidende gegenseitige Beteiligung eine besondere Form der Fusion²⁵⁾. Durch den gegenseitigen Aktienerwerb kann gewiss eine wirtschaftliche Einheit gebildet werden, besonders wenn noch die Gewinnpoolung dazu kommt. Wir dürfen jedoch auch die Interessengemeinschaft nicht als Fusion betrachten, weil durch sie keine rechtliche Einheit der Beteiligten erreicht werden kann.

e) Beurteilung des Vertrages als Konzentrationselement

Durch Vertrag kann eine weitgehend gleichgerichtete Geschäftspolitik erreicht werden. Trotzdem bleiben die Unter-

23) LOUIS KLINGLER; a.a.O., S. 27.

24) LOUIS KLINGLER; a.a.O., S. 10.

25) ERNST WETTER; Bankkrisen und Bankkatastrophen der letzten Jahre in der Schweiz, Zürich 1918, S. 317.

nehmungen wenigstens rechtlich selbständig nebeneinander bestehen. Der Vertragsabschluss, wie wir ihn oben besprochen haben, führt jedenfalls nicht zu einer so starken Verkettung einer Mehrzahl von Unternehmungen, dass die derart verbundenen Unternehmungen als wirtschaftliche und juristische Einheit zu betrachten sind. Es wird höchstens die Betriebsführung zusammengefasst, rechtlich und auch finanziell bleibt die Selbständigkeit der betroffenen Unternehmungen erhalten. Wir dürfen daher auf keinen Fall einen Vertragsabschluss als Fusion bezeichnen.

§ 3. Gesetzliche Grundlagen der Fusion

Zusammenfassend seien in diesem Paragraphen die gesetzlichen Vorschriften aufgezählt, auf Grund derer die Durchführung der beiden Fusionstypen vorgenommen wird. Die gesetzlichen Grundlagen der Fusion in den wichtigsten ausländischen Staaten werden an dieser Stelle vergleichsweise den schweizerischen gegenübergestellt. Dort, wo bedeutende Abweichungen von der schweizerischen Regelung der Fusion festzustellen sind, werden wir kurz auf diese Unterschiede eintreten, jedoch ohne sie erschöpfend zu behandeln. Wir beschränken uns auf Deutschland, Frankreich, Italien, England und die Vereinigten Staaten von Amerika.

1.) Schweiz

a) Quelle

Die Vorschriften über die beiden Fusionstypen sind - abgesehen von gewissen Besonderheiten einzelner Branchen - im schweizerischen Obligationenrecht zu finden.

b) Fusion im Sinne des OR

aa. Aktiengesellschaften.

Die gesetzlichen Grundlagen für die Fusion von Aktiengesellschaften im Sinne des OR finden sich unter dem Abschnitt "Auflösung der Aktiengesellschaft". Die Unterstellung unter diesen Titel wird dem wahren Inhalt der Fusion nicht gerecht, handelt es sich doch vielmehr um eine Umwandlung als um eine Auflösung. Die Einordnung unter diesen Abschnitt lässt sich lediglich dadurch erklären, dass dem Gesetzgeber darum zu tun war, Schutzbestimmungen für die Gläubiger der untergehenden Gesellschaft zu schaffen.²⁶⁾

Die *A n n e x i o n s f u s i o n* wird von Artikel 748 OR geregelt, welcher vor allem Sicherungsvorschriften für die Gläubiger der aufzulösenden Unternehmung gibt (vergl. hierüber S. 159).

Die *K o m b i n a t i o n s f u s i o n* wird auf Grund von Art. 749 OR durchgeführt, der einerseits auf die Vorschriften über die Neugründung der Aktiengesellschaft, anderseits auf Art. 748 verweist.

bb. Für die Fusion zweier Kommandit-Aktiengesellschaften, bzw. die Uebernahme einer Kommandit-Aktiengesellschaft durch eine Aktiengesellschaft muss Art. 770 III OR herangezogen werden, für die Annexion einer Aktiengesellschaft durch eine Kommandit-Aktiengesellschaft hingegen Art. 750 OR.

cc. Genossenschaften.

Die Fusion von Genossenschaften wird analog derjenigen von Aktiengesellschaft geregelt. Die Grundlage findet sich in Art. 914 OR, der sich mit den für die Genossenschaft etwas vereinfachten Gläubigerschutzvorschriften befasst.

26) ROGER WERNER FREHNER; Die aktienrechtliche Fusion nach schweizerischem Recht, Zürcher Diss. 1945, S. 4.

c) Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven

Wie schon im ersten Paragraphen festgestellt, wird die Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven auf Grund der Artikel 181/82 OR durchgeführt. Diese beiden Artikel sind in erster Linie für natürliche Personen und Personengesellschaften gedacht, trotzdem werden sie in der Praxis auch auf Aktiengesellschaften angewendet.

OR 181 kommt zur Anwendung, wenn zufolge der Fusion der bisherige Unternehmer ausgeschlossen wird, OR 182 hingegen in jenen Fällen, in denen er mitbeteiligt bleibt.²⁷⁾

2.) Deutschland

Im Gegensatz zu unserem OR regelt das deutsche Aktien-gesetz vom 30. Januar 1937 die "Verschmelzung" bis in alle Einzelheiten in den Artikeln 233 bis 252. Für die käufliche Uebernahme (Vermögensübertragung in anderer Weise) gelten gemäss Art. 255 die Art. 205 - 214 für den Fall, dass die Auflösung der Gesellschaft beschlossen wurde.

Da die deutsche Gesetzgebung in dieser Materie das Vorbild für das schweizerische Obligationenrecht war, ist es nicht erstaunlich, dass in den Vorschriften über die Fusion keine nennenswerten Unterschiede gegenüber denjenigen des schweizerischen OR festzustellen sind.

3.) Frankreich²⁸⁾

Heute noch ist als Grundgesetz der Code de Commerce vom 24.7.1867 in Kraft, ergänzt und abgeändert durch eine

27) HERMANN BECKER; Obligationenrecht, I. Abteilung Art. 1 - 183, (Band IV Kommentar zum Schweizerischen Zivil-gesetzbuch), Bern 1941, S. 842.

28) ANDRE JOLY; Dictionnaire du droit des Sociétés Anonymes, Série A, Fusion-Scission, à jour au 1.8.1950, Paris 1950.

Unzahl seither erlassener Gesetze. Auch die Vorschriften über die Fusion sind in verschiedenen Gesetzen verstreut.

Einerseits durch den weitergefassten gesetzlichen Fusionsbegriff, anderseits durch die Vielfalt der Gesetzeserlasse bestehen für die Durchführung eine Reihe von Variationsmöglichkeiten. Ausser Aktiengesellschaften und Kommanditaktiengesellschaften können auch Gesellschaften mit beschränkter Haftung (S.A.R.L.) und Personengesellschaften nach den gleichen Grundsätzen verschmolzen werden. Ein weiterer wichtiger Unterschied gegenüber der schweizerischen Auffassung besteht darin, dass bei der "fusion" nicht sämtliche Aktiven und Passiven übernommen werden müssen, m.a.W. dass also eine annektierte Gesellschaft nicht unbedingt aufgelöst wird. Auch die "scission partielle" führt nicht zu einer Auflösung der übertragenen Gesellschaft. Immerhin versteht der Franzose unter der "véritable fusion" oder dem "type parfait de la fusion" die Uebertragung sämtlicher Aktiven und Passiven und die nachfolgende Auflösung der übertragenen Gesellschaft.

Theoretisch ist die Fusion zwischen Gesellschaften verschiedener Form möglich, praktisch wird sie aber aus Steuergründen nur zwischen Aktiengesellschaften und Gesellschaften mit beschränkter Haftung angewandt.

Das Entgelt für den übertragenen Aktivenüberschuss braucht nicht zu einem wesentlichen Teile in Aktien der übernehmenden Unternehmung zu bestehen. Es können auch Genussscheine oder Barzahlung, ja sogar ausschliesslich eine dieser Entgeltmöglichkeiten zur Anwendung kommen. Bei ausschliesslichem Entgelt in Bargeld wird jedoch nur dann von "fusion" gesprochen, wenn auch die Passiven übernommen wurden.

Der Fusionsbeschluss der untergehenden Gesellschaft muss von einer Generalversammlung, an der mindestens $\frac{2}{3}$ des Kapitals vertreten sind (ev. die Hälfte an einer zweiten Generalversammlung, bzw. ein Drittel an einer dritten), angenommen werden. Unter bestimmten Umständen ist die Anwesenheit von $\frac{3}{4}$ des Kapitals notwendig, bei einer Fusion mit einer ausländischen Gesellschaft müssen sogar sämtliche Aktionäre zustimmen. Ausserdem ist es möglich, dass Fusionsbeschlüsse von der Obligationärversammlung genehmigt werden müssen.

4.) Italien

Wir finden die Vorschriften über die "Fusione delle società" in den Art. 2501 - 2504 des "Nuovo Codice Civile" vom 21.4.1942.

Das italienische Recht regelt die Fusion nicht eingehend, dafür mit einer für Italien²⁹⁾ typischen Erschwerung. Die Gläubiger haben binnen drei Monaten nach der Eintragung des Fusionsbeschlusses ins Handelsregister ein die Durchführung der Fusion verhinderndes Einsprucherecht. Durch diese Vorschrift wird das Sperrjahr ersetzt. Die Fusion kann aber vorzeitig durchgeführt werden, wenn sämtliche Gläubiger zustimmen, befriedigt oder sichergestellt werden (Art. 2503 I).

Der Richter kann die Durchführung der Fusion trotz der Opposition eines Gläubigers erlauben, wenn eine taugliche Garantie gewährt wird (Art. 2503 III).

Der Fusionsbeschluss kann nur in einer ausserordentlichen Generalversammlung mit dem absoluten Mehr des gesamten Aktienkapitals, bzw. in einer zweiten Generalversammlung mit einem Drittel desselben, angenommen werden.

5.) England

Das englische Gesetz ist gänzlich anders aufgebaut als die kontinentalen Gesetze. Es ist deshalb im Rahmen dieser Arbeit gar nicht möglich, die einzelnen Punkte der Fusionsvorschriften zu vergleichen. Wir müssen uns damit begnügen, das englische Gesetz allgemein in wenigen Worten zu charakterisieren.³⁰⁾

29) RENE DES GOUTTES; Cession et fusion des patrimoines et des fonds de commerce en droit suisse et en droit comparé, Genfer Diss. 1938, erwähnt in Anm. 136, S. 139, dass ausserdem noch in Portugal und Rumänien diese Bestimmung bestünde.

30) vergl. S.W. MAGNUS und MAURICE ESTRIN; The Companies Act 1947, London 1947. - Sämtliche die Fusion betreffenden Vorschriften der neuen Companies Act von 1948 sind in deren Section 287 enthalten.

Die englischen Vorschriften über die Fusion finden sich in den Sections 153 - 155 der Companies Act vom 10.5.1929. Nach diesem Datum erlassene zusätzliche Gesetze über die Fusion sind in der Companies Act vom 6.8.1947 und zwar in deren Sections 11 (subsections 1 - 3 und 5) und 40 enthalten.

Die Companies Act behandelt vor allem die Rechte der Gläubiger und diejenigen der dissidenten Aktionäre. "Compromises" und "Arrangements" mit Gläubigern und Aktionären werden bei englischen Fusionen meistens nötig, oft sind diese sogar durch den Richter zu sanktionieren. Zufolge nicht voll ausgegebenen autorisierten Aktienkapitals ist es viel weniger der Fall, dass die aufnehmende Gesellschaft der Fusion wegen ihr autorisiertes Kapital erhöhen muss, es erfolgt nur eine Erhöhung des ausgegebenen ("issued") Kapitals.

Auf Grund der Companies Act können auch wenige Aktionäre und Gläubiger die Fusion verhindern. Die Companies Act enthält deshalb auch die Vorschriften über die Erleichterung des Abschlusses von Vergleichen und "Arrangements" mit Gläubigern und Aktionären. Unter einem "Arrangement" wird eine Umwandlung des Aktienkapitals der Gesellschaft durch Zusammenfassung von Aktien verschiedener Klassen in eine einheitliche Klasse oder der umgekehrte Fall, die Teilung der Aktien in solche verschiedener Klassen verstanden.

6.) Vereinigte Staaten von Amerika

Die Gesetze der einzelnen amerikanischen Staaten regeln den Ablauf der Fusion verschieden. Sie schreiben die Durchführung meist sehr genau vor. Für den Staat New York finden wir die entsprechende Vorschrift z.B. in Article 8, Paragraph 86, New York Stock Corporation Law.

Im Falle der Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven (purchase of assets) müssen die Aktionäre der zu übertragenden Unternehmung der Transaktion zustimmen, wobei selbst eine starke Mehrheit nicht genügt, wenn sich die Gesellschaft in "prosperous conditions" be-

findet.³¹⁾ Nur wenn die Fortsetzung der Geschäftstätigkeit unvorteilhaft erscheint, kann die Mehrheit die Fusion der Unternehmung der Minderheit aufzwingen. Heute ist in den meisten Staaten ein fester Prozentsatz der Mehrheit festgelegt, der nötig ist, um einen solchen Anschluss rechtskräftig beschliessen zu können, meistens handelt es sich um $\frac{3}{4}$ oder $\frac{2}{3}$ -Mehrheiten. Nicht einverständene Aktionäre können in dem meisten Staaten binnen 20 Tagen nach der Generalversammlung, an welcher der Fusionsbeschluss gefasst wurde, Auszahlung verlangen zum "appraised value of the stock".

31) ELVIN F. DONALDSON; Business Organization and Procedure, New York/London 1938, S. 475.

II. TEIL

UNTERSUCHUNG VON FUSIONSFÄLLEN

Der zweite Teil soll durch eine Darstellung von Fusionsfällen den Vergleich der Praxis mit der im ersten Teil dargelegten Theorie ermöglichen. Die Beispiele sollen zeigen, unter welchen Umständen in der Schweiz - und vergleichsweise in andern Ländern - zum Mittel der Fusion gegriffen wird und was in diesen Fällen für besondere Fusionsmethoden zur Anwendung gelangen.

Obschon eine grosse Anzahl von schweizerischen Fusionsfällen behandelt wird, erhebt diese Sammlung keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Vielmehr stellt sie nur eine Auslese von charakteristischen Fusionsbeispielen dar. Wir müssen uns bei den nachfolgenden Untersuchungen nach dem Vorhandensein des Materials richten. Daraus erklärt sich auch, dass einerseits die einzelnen Branchen nicht entsprechend ihrer Bedeutung berücksichtigt werden können und anderseits gewisse Fusionsfälle eine ausführlichere Darstellung erfahren als andere, nicht weniger bedeutende Fälle.

Wenn es leider bei den wenigsten Beispielen möglich ist, alle interessanten Einzelheiten über die Fusionsoperationen, insbesondere Zahlen über Steuerbelastung, Kosten oder Hintergründe des Zusammenschlusses, anzugeben, hängt dies mit der spezifischen Eigenart des schweizerischen Unternehmers zusammen, in der Veröffentlichung sehr zurückhaltend zu sein.

§ 4. Industrie

=====

1.) Schokolade- und Kondensmilchindustrie

a) Nestlé Alimentana AG.³²⁾

Diese Unternehmung, bzw. Unternehmungsgruppe, hätte die heutige finanzielle Stärke und ihre Stellung auf dem Markte ohne das Mittel der Fusion nie erreichen können. Schon frühzeitig bediente sich die Gesellschaft neben dem Erwerb von Aktien dieses Konzentrationsmittels.

aa. 1905: Erste Fusion der "Anglo Swiss Condensed Milk Company", Cham (Anglo-Swiss) und der "Henri Nestlé", Vevey (Nestlé).

Die Anglo-Swiss war 1866 in Zürich gegründet worden und betrieb die Fabrikation kondensierter Milch in Cham. Henri Nestlé, ein Kindermilchproduzent, begann 1878 auch kondensierte Milch herzustellen. Die Einzelunternehmung wurde später in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Die beiden Gesellschaften konkurrenzierten sich ständig, arbeiteten sie doch in erster Linie für den Export, hauptsächlich für überseeische Märkte. Die Konkurrenz wurde 1905 durch Fusion im Sinne des OR beseitigt. Die fusionierte Gesellschaft trug den Namen "Nestlé und Anglo Swiss Condensed Milk Co. Ltd." (Nestlé and Anglo Swiss). Beide Ausgangsunternehmungen hatten schon vor der Fusion Tochtergesellschaften im Ausland gegründet.

TOGGWEILER³³⁾ beschreibt die Gründe dieser Fusion. "Den Anstoss zu den Fusionsverhandlungen gab ein Sinken

32) Sofern nicht besondere Quellen erwähnt sind, entstammen die Angaben den Jahresberichten der Nestlé & Anglo Swiss Condensed Milk Co. und der Nestlé Alimentana AG., ferner der Tagespresse, insbesondere wurden die Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel und Industrie der Schweiz in Zürich benützt.

33) JAKOB TOGGWEILER; Die Holding Company in der Schweiz,

der Aktienkurse der 1866 gegründeten Chamer Gesellschaft nach dem 1899 erfolgten Tode ihres Generaldirektors G.H. Page, der die Chamer Gesellschaft von Erfolg zu Erfolg geführt hatte. Die Aktie, die 950 bis 960 Fr. notiert hatte, sank schnell auf 920 Fr., und es wurde befürchtet, dass die Baisse bedenkliche Proportionen annehmen könnte. In Vevey reifte bei diesen Ereignissen sofort die Idee der Fusion. Der Idee folgte die Tat, indem die Spitzen der Nestlé-Gesellschaft in Vevey als Grosskäufer von Chamer-Milch-Aktien auftraten. Bald stieg der Kurs der Chamer Aktie auf 1000 Fr., ein Stand, der seit Jahren nie mehr erreicht worden war. Die ersten Fusionsverhandlungen scheiterten jedoch nach zwei Monaten daran, dass eine Einigung über die Einschätzung der gegenseitig in die neue Gesellschaft einzubringenden materiellen und ideellen Werte nicht erzielt werden konnte. Später ergriff eine starke Aktionärgruppe der Chamer Gesellschaft neuerdings die Initiative zu Fusionsverhandlungen. Die Einigung kam unter den folgenden hauptsächlichsten Bedingungen zustande:"

1. Die Nestlé geht mit Aktiven und Passiven an die Anglo-Swiss Condensed Milk Co. in Cham über;
2. Die neue Firma heisst: Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Company;
3. Das Kapital der Chamer Gesellschaft wird durch Ausgabe von 40 000 neuen Aktien von nom. Fr. 500 von 20 Millionen auf 40 Millionen Franken erhöht;
4. Den Nestlé-Aktionären werden diese 40 000 Aktien im Austausch gegen ihre Nestlé-Aktien ausgehändigt.

"Damit war die F u s i o n auf dem Fusse der Gleichberechtigung d u r c h g e f ü h r t , ohne dass dabei verkannt worden wäre, dass Cham eine viel stärkere Betriebskraft besass als der Mitkontrahent und im Weltgeschäft eine weitaus befestigtere Stellung einnahm. Dagegen warf Vevey seine bisherig höheren Betriebsergebnisse in die Waagschale. Nach der Fusion sollte die vorher heftige gegenseitige Konkurrenzierung, die grosse Summen verschlungen hatte, aufhören. Das jährlich "ohne weiteres zu erwartende" Resultat der fusionierten Gesellschaft wird im Fusions-

zirkular auf 6,5 Millionen Fr. geschätzt. Als weitere Vorteile werden genannt: Einsparungen beim Rohmaterialeinkauf und beim Vertrieb der Produkte, sowie geringere Kosten der zentralisierten Verwaltung und der gemeinsamen Reklame."³⁴⁾

Tatsächlich wurde das Versprechen des Fusionszirkulars betr. Gewinn erfüllt. Für das Jahr 1905 betrug der Reingewinn zwar nur 5,6 Millionen, in den folgenden Jahren stieg dieser jedoch beträchtlich und beständig an: 1906 7,58 Millionen, 1907 8,51 Millionen, 1908 9,51 Millionen, usw. Die Dividende stieg von 12 1/2 % im Jahre 1905 ständig bis 25 % im Jahre 1915. Der Bruttogewinn nahm proportional stärker zu als die Unkosten.

Die Fusion bot die Möglichkeit, die schon im Ausland bestehenden Niederlassungen zusammenzufassen. Ein Vertrag, der die Konkurrenz (wenigstens für bestimmte Zeit) auch beseitigt hätte, würde kein so einheitliches, bewegliches und starkes Gebilde geschaffen haben wie die Fusion. Besonders ein Produzent von Artikeln für den Weltmarkt muss eine gewisse Bewegungsfreiheit haben, ein Verband kann nicht so schnell auf die Fluktuationen und Verschiebungen des Weltmarktes reagieren, wie das eine einheitliche Unternehmung tun kann. Für den vorliegenden Fall war die Fusion die günstigste Lösung, was sich auch in der Gewinn-Entwicklung zeigte.

bb. Die Fusionen der Schokoladefabriken Peter, Cailler und Kohler.

1819 begann François Louis Cailler mit der mechanischen Herstellung von Schokolade. Amédée Kohler folgte ihm 1831 nach und kurze Zeit später gesellte sich Daniel Peter als dritter zu den Schokoladefabrikanten. Dem letzteren gelang 1875 die Herstellung von Milchsokolade. Die Verwendung von schweizerischer kondensierter Milch für die Schokoladefabrikation brachte in natürlicher Weise die Kondensmilch- und die Schokoladeindustrie in engere Beziehungen.

Zunächst schlossen sich die Schokoladefabrikanten unter sich zusammen: 1904 fusionierten Peter und Kohler

34) JAKOB TOGGWEILER; a.a.O., S. 104.

zur " P e t e r & K o h l e r , S c h w e i z e r i -
s c h e S c h o k o l a d e n A . G . " Der Zweck der
Fusion war die Vermeidung der Konkurrenzierung, ausserdem
boten sich Vorteile in der Beschaffung der Rohstoffe. Die
weitere Annäherung an den Rohstofflieferanten erfolgte vor-
läufig mittels Vertrag. Nestlé übernahm den Verkauf der
Schokolade, während Peter & Kohler sich verpflichteten,
eine Nestlé-Milchschokolade herzustellen.

Am 21.9.1911 fusionierte auch noch die "Aktiengesell-
schaft F.L. Cailler" mit Peter & Kohler zur " P e t e r ,
C a i l l e r , K o h l e r , S c h w e i z e r
S c h o k o l a d e n A . G . " Zweck und Erfolg waren
dieselben wie bei der vorangehenden Fusion.

Die Auswirkungen des ersten Weltkrieges verursachten
einen jähen Unterbruch in der Entwicklung der Gesellschaft.
Der Sturz der Wechselkurse, der allgemeine Preissturz und
eine plötzliche Absatzkrise verursachten 1921 einen Ver-
lust von über 93 Millionen Franken, was einen kräftigen
Abstrich am Aktienkapital erforderte. Die Unternehmung
konnte sich jedoch in der Folge rasch wieder erholen.

cc. Fusion der "Nestlé and Anglo Swiss Condensed Milk
Co. Ltd." mit der "Peter, Cailler, Kohler, Schwei-
zer Schokoladen A.G." 1929.

Der nächste Schritt war folgerichtig die Fusion der
Kondensmilchlieferantin mit den Schokoladeproduzenten. Der
Fusion war der vertragliche Zusammenschluss vorangegangen.
Nestlé besass ausserdem schon 1911 ein grösseres Aktien-
paket der annektierten Unternehmung, das jährlich anwuchs.
Die Verbindungen wurden immer enger, im Ausland wurden
gemeinsame Tochtergesellschaften gegründet (Belgien, Ita-
lien, Türkei) und der gemeinsame Geschäftsverkehr sollte
noch mehr vereinfacht werden. Der Zweck der Fusion lag
diesmal nicht in der Ausschaltung der Konkurrenz, sondern
in einer vertikalen Konzentration. Die Verbindungen mit
den Tochtergesellschaften im Ausland wurden vereinfacht,
der Absatz sämtlicher Produkte erleichtert, was den Ge-
schäftsberichten entnommen werden kann.

"Ein vollständigeres Zusammenarbeiten der Fabrika-
tions- und der Verkaufsorganisation war indessen nicht das

einziges Ziel dieser Fusion. Vielmehr wurde durch sie auch eine starke Zusammenfassung der finanziellen Kräfte ermöglicht, was der Unternehmung erlaubte, fortan gewisse Märkte, deren Schokoladengeschäft mit Schwierigkeiten zu kämpfen hat, zu unterstützen und ihnen zu helfen, den ersten Platz, den sie sich erobert hatten, zu behaupten." So weiss der Geschäftsbericht für das Jahr 1929 zu berichten. Ein Jahr später ist an gleicher Stelle zu lesen: "Die Vorteile des Zusammenschlusses zeigt besonders nachdrücklich die Tatsache, dass der Schokoladeverkauf in den meisten Ländern im Vergleich zum Vorjahr gestiegen ist. Dieses erfreuliche Ergebnis beweist, wie wichtig es war, die früher getrennten technischen und kaufmännischen Abteilungen unter einer einzigen Leitung zusammenzufassen. So konnten in gewissen Fällen rasche Entschlüsse getroffen werden, was oft von entscheidender Wirkung war."

1936 wurde zur Aufteilung der Gesellschaft in eine Produktions- (und Holding-) und in zwei Superholding-Gesellschaften geschritten. Bei der ersteren handelt es sich um die "Nestlé and Anglo-Swiss Condensed Milk Co. Limited" in Vevey, welche das schweizerische Geschäft und einige kleinere Märkte zu übernehmen hatte. Die Aktien dieser neu gegründeten Gesellschaft sowie diejenigen der europäischen Fabrikationsgesellschaften wurden dann von der "Nestlé and Anglo-Swiss Holding Company Ltd." in Cham und Vevey, diejenigen der aussereuropäischen Unternehmungen von der neu gegründeten "Unilac Inc." in Panama übernommen. Die Aktien der beiden letztgenannten Holding-Gesellschaften wurden paarweise zu sogenannten Zwillingsaktien zusammengeheftet, sodass jeder Nestlé-Aktionär automatisch zugleich Unilac-Aktionär wurde.

dd. Die Verbindung der "Nestlé and Anglo Swiss Holding Co. Ltd." mit der "Aktiengesellschaft Alimentana" 1947.

Der Zusammenschluss wurde mittels eines Aktientausches durchgeführt. Die Alimentana änderte dabei ihren Namen in "Maggi-Unternehmungen A.G.". Die Nestlé bediente sich des Namens Alimentana und änderte ihre Firma in "Nestlé-Alimentana Company A.G.". Die Maggi-Unternehmungen A.G. wurde

durch den Tausch zur Tochtergesellschaft der Nestlé-Alimentana Company A.G.

Trotzdem die Tagespresse für den Zusammenschluss den Ausdruck Fusion gebrauchte, dürfen wir uns dieses Begriffes nicht bedienen, denn die Maggi-Unternehmungen A.G. existiert nach wie vor als rechtlich selbständige Unternehmung. Der Zusammenschluss ist jedoch von grosser Bedeutung und seine Wirkungen in gewissen Beziehungen einer Fusion ähnlich. Wir werden deshalb den Ablauf dieses Konzentrationsvorganges kurz betrachten.

Ohne Goodwill, Marken und sogar die industriellen Anlagen (Fabriken) in der Schweiz zu berücksichtigen, betrug der Gesamtwert der sofortrealisierbaren Aktiven der Alimentana auf Grund einer Buchprüfung unabhängiger Experten (NZZ) 80,7 Millionen Fr. Um diese Werte einzutauschen, musste das Aktienkapital der Nestlé um nur 7,2 Millionen erhöht werden. Es gelangten 72 000 neue Aktien à nom. Fr. 100.-- zur Ausgabe. Auch die Schwestergesellschaft Unilac nahm eine entsprechende Kapitalerhöhung vor und gab 72 000 neue Aktien im Nennwert von 12 Dollars pro Aktie heraus. Die 72 000 neuen Nestlé-Unilac-Aktien (sog. Zwillingsaktien) wurden von einem aus der Schweizerischen Kreditanstalt und dem Schweizerischen Bankverein bestehenden Konsortium zu Fr. 1050.-- pro Zwillingsaktie, total 75,6 Millionen, übernommen. Der damalige Börsenkurs der Nestlé-Aktie betrug ca. 1100. Der Börsenkurs der Nestlé-Aktie oszillierte 1947 vor dem Zusammenschluss meistens zwischen 1075 und 1160.

Die neuen Aktien wurden denjenigen Alimentana-Aktionären ausgehändigt, die ihre Titel zum Umtausch angemeldet hatten. Den Alimentana-Aktionären war offeriert worden, je eine ihrer Aktien gegen 15 Nestlé-Aktien umzutauschen und innert der gestellten Frist machten 4633 von den insgesamt 4800 Aktionären von dieser Möglichkeit Gebrauch. Die Alimentana-Aktien, welche Anfang 1947 noch rund 10 000 notierten und erst im August den Kurs von 11 000 erreichten, kletterten kurz vor dem Bekanntwerden des Tauschangebotes der Nestlé auf den durch den Aktientausch gegebenen Stand von ca. 14 600.

An dem dargestellten Vorgang erinnert vor allem die Kapitalerhöhung und die Verwendung der neuen Aktien zum

Eintausch derjenigen der anzugliedernden Gesellschaft an eine Fusion. Es muss jedoch beachtet werden, dass die eingetauschten Alimentana-Aktien nicht vernichtet, sondern ins Portefeuille gelegt wurden. Viele Vorteile, die eine Fusion der beiden Unternehmungen mit sich gebracht hätte, konnten auch durch das gewählte Konzentrationsmittel erreicht werden:

Die Zusammenlegung des kommerziellen Apparates der Nestlé mit dem technischen Apparat der Maggi bedeutete einerseits eine enorme Rationalisierung und andererseits eine Stärkung der Stellung auf dem Markt. Nach der Angliederung verfügte die Nestlé-Alimentana über 114 Produktionszentren in mehr als 20 Ländern. In vielen Ländern war es möglich, die Organisationen und Tochtergesellschaften von Nestlé und Maggi zusammenzufassen. Durch die Angliederung der Maggi wurde ausserdem die Anzahl der Produkte um einige wichtige Artikel vermehrt, was den Vorteil eines natürlichen Risikoausgleichs hat. Nach wenigen Jahren war auch schon eine völlige Reorganisation der Maggi-Märkte festzustellen.

Die Forschungs- und Kontrollaboratorien der beiden Unternehmungsgruppen wurden in Vevey zusammengefasst, wobei die Zusammenlegung von der Unternehmungsleitung als erfolgreich bezeichnet wurde (Geschäftsbericht des Jahres 1948).

Uns interessiert hier vor allem die Frage, wieso eine Fusion umgangen worden war. Nestlé selbst ist eine reine Holding-Gesellschaft; Maggi war, von seinen Auslandsniederlassungen abgesehen, in erster Linie eine Produktionsgesellschaft. Durch die Fusion wäre somit die Konzernstruktur gestört worden, die fusionierte Unternehmung wäre keine reine Holding mehr gewesen. Das Mittel der Fusion wäre hingegen durch zwei andere Kombinationen anwendbar gewesen:

- a. Die Maggi hätte sich vorerst in eine Holding- und in die Produktionsgesellschaften aufteilen müssen, was wohl wegen der Steuern als höchst ungeeigneter Prozess erschien.
- b. Die Maggi hätte mit der Nestlé and Anglo Swiss Condensed Milk Co. Limited in Vevey, der Produktions- und Holding-Company, fusionieren können. Vermutlich war die durch eine solche Fusion entstehende Unternehmungs-Konstellation unerwünscht.

b) Aktiengesellschaft Chocolat Tobler, Bern³⁵⁾

Aus dem 1845 in Bern gegründeten Zuckerwarengeschäft Kuentz, dem 1868 J. Tobler beitrug, entwickelte sich nach und nach eine Schokoladefabrik, ab 1902 unter der Firma "Berner Schokoladefabrik Tobler & Co. A.G." arbeitend.

Gelegentliche gute Exportgeschäfte und das Beispiel der Nestlé-Schokoladefabriken verleiteten die Geschäftsführung, die Produktion zu stark auszudehnen und in einem grossen Export eine lukrative Zukunft zu suchen. Die Auslandsmärkte sollten durch Aufkäufe ausländischer Konkurrenten und Gründungen von Tochtergesellschaften in die Hand der Berner Unternehmung gebracht werden. Der Expansionsdrang der Geschäftsleitung war jedoch grösser als der Erfolg. Regelmässig mussten die ausländischen Anlagen mit grossen Verlusten für die Unternehmung wieder abgestossen werden, was aber den Verwaltungsrat nicht davon abhielt, auf dem eingeschlagenen Wege weiterzugehen.³⁶⁾

1912 wurde zur übersichtlicheren Verwaltung und aus Steuergründen eine Holding-Gesellschaft gebildet, welche das Aktienkapital der Berner Produktionsgesellschaft (sowie ausserdem als eigenes Aktivum deren gesamte Anlagen), die Mehrheiten einiger inländischer Produktions- und Versorgungsbetriebe und diejenigen von ausländischen Produktions- und Handelsunternehmungen übernahm. Von Anfang an bestanden drei Aktienkategorien, befand sich doch die neue Unternehmung seit Anbeginn in Schwierigkeiten. Diese zwangen nach und nach die Verwaltung, die ausländischen Niederlassungen zu liquidieren und anschliessend mussten die inländischen Versorgungsbetriebe abgestossen werden.

-
- 35) Quellen: Jahresberichte und Prospekte der Aktiengesellschaft Chocolat Tobler, Bern;
Broschüren: Die Entwicklung der Tobler-Unternehmung und ihre Arbeiter-Fürsorge und Wohlfahrtseinrichtungen, Laupen 1919,
THEODOR TOBLER; Ein Querschnitt durch die Entwicklung der Tobler-Unternehmungen, Laupen 1932.
Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel und Industrie, Zürich.

36) THEODOR TOBLER; a.a .O. Fussnote 34, S. 53.

Das Jahr 1929 brachte den völligen Zusammenbruch des Konzerns, verursacht durch die schwere Absatzstockung. Infolgedessen musste das Aktienkapital der Holding-Gesellschaft von 9,2 auf 1,9 Millionen zusammengestrichen werden. Die Obligationäre kamen zu Schaden und wurden Prioritätsaktionäre. Nur ein Nachlassvertrag bewahrte die Holding-Gesellschaft vor einer Liquidation. Endlich, nachdem die Vertreter der ehemaligen Gläubiger die Führung der Holding-Gesellschaft übernommen hatten, wurde der gesamte Verwaltungsrat Anfang 1932 neu bestellt. Damit nahm auch die Expansionspolitik der Unternehmung ein Ende. Für noch vorhandene Beteiligungen wurden Interessenten gesucht.

Nach dem Verkauf der letzten Beteiligung war es sinnlos, die Doppelspurigkeit Holding-Produktionsgesellschaft (letztere zugleich Pächterin der ersteren) noch länger aufrecht zu erhalten. Die steuertechnischen Argumente mögen wohl ihre Berechtigung gehabt haben, doch war die Zweiteilung derart von der Verwaltung zu spekulativen Finanzoperationen gebraucht worden, dass deren eigentlicher Zweck undurchsichtig wurde. Die Holding-Gesellschaft hatte dazu gedient, bei den Tochtergesellschaften unkontrolliert zu schalten und zu walten. (Vergleiche NZZ v. 27.8.1931, 2.9.1931, 18.11.1931 und Finanz-Revue vom 25.11.1931 und 2.12.1931).

Die Obligationärversammlung übertrug deshalb der neu eingesetzten Verwaltung die Aufgabe, die Fusion der "Aktiengesellschaft Chocolat Tobler" mit der "Chocolat Tobler, Holding Co., Aktiengesellschaft", beide in Bern, derart vorzubereiten, dass noch vor Ende Juni 1932 darüber ein Antrag vorgelegt werden könnte. Eine Spezialkommission zur Prüfung der Fusionsmöglichkeiten wurde eingesetzt. Der Zusammenschluss der Betriebsgesellschaft und der Holding wurde zu einem integrierenden Bestandteil des Nachlassvertrages gemacht in der Weise, dass jeder Gläubiger das Recht hatte, von seiner Beitrittserklärung zurückzutreten, wenn diese Bedingung nicht erfüllt würde.

Die Fusion war also in erster Linie durch die Struktur der reduzierten Unternehmung bedingt, denn aus der Verschaltung einer Holding-Gesellschaft vor eine einzelne Produktionsgesellschaft kann man weder organisatorische noch steuertechnische Vorteile erwarten und von einer erneuten Expansion wollte vorderhand kein Aktionär etwas wissen.

Die Fusion war ausserdem eine Sanierungsmassnahme. Aus der notleidenden Holding-Gesellschaft und der gut arbeitenden (aber mit einem grossen Verlustvortrag belasteten) Fabrikationsunternehmung musste ein arbeits- und lebensfähiges Gebilde geschaffen werden.

Die Spezialkommission schlug vor, die Fabrikationsgesellschaft in die Holding-Gesellschaft aufgehen zu lassen. Für die Uebertragung der Marken, die sich im Besitze der Produktionsgesellschaft befanden, berechnete man Kosten von Fr. 15 000.-- Für den Fall einer Fusion in umgekehrter Richtung wäre die Uebertragung der Liegenschaften der Produktionsgesellschaft nötig geworden (die sich im Besitze der Holding befanden), was eine noch höhere Handänderungssteuer erfordert hätte. Diese Kosten gaben also den Ausschlag bei der Entscheidung, dass die Holding die aufnehmende, die Produktionsgesellschaft die zu annektierende Gesellschaft sein müsse.

Für die neue Gesellschaft wurde die Firma "Aktiengesellschaft Chocolat Tobler", Bern, vorgeschlagen. Die ausserordentliche Generalversammlung vom 23.5.32 hiess den Fusionsvorschlag gut.

Der Erfolg zeigte sich bald, doch ist er in erster Linie auf die veränderte Geschäftspolitik, nicht auf die Fusion zurückzuführen. 1935 konnte erstmals seit 1921 wieder eine Dividende verteilt werden. Die Fusion war hier eine unvermeidliche Begleiterscheinung eines Schrumpfungsprozesses, bzw. eine Folge davon. Wir werden ähnliche Fälle in andern Branchen noch kennenlernen.

2.) Bierbrauereien³⁷⁾

In den Siebzigerjahren des vergangenen Jahrhunderts konnten die sich ständig mehrenden Brauereien der Nachfra-

37) Quellen: MANUEL SAITZEW; Die Brauerei Hürlimann 1867-1927, Zürich 1927.

Broschüre: Das Brauwesen in der Stadt Luzern einst und jetzt, herausgegeben von den Vereinigten Luzerner Brauereien AG., Luzern 1935.

ge nach Bier kaum genügen. Neugründungen erfolgten deshalb in grosser Zahl. Meistens handelte es sich allerdings um sehr kleine Betriebe, die für das eigene Gasthaus brauten oder doch nur für die allernächste Umgebung. Das Brauen hatte einen handwerklichen Charakter. 1883 wurde ein Höhepunkt erreicht, indem die Schweiz 423 Braustätten aufwies. Für die folgenden 30 Jahre ist ein zäher Konkurrenzkampf charakteristisch.

Die Einführung der künstlichen Kellerkühlung und der Fabrikation von Kunsteis in der Schweiz im Jahre 1878 brachte die entscheidende Wendung, indem das Brauen auch im Sommer möglich wurde. Die Entwicklung vom Handwerksbetrieb zum Grossbetriebe war jetzt frei und diese Möglichkeit wurde auch sofort von den kapitalkräftigeren Unternehmungen ausgenützt. Das Handwerk verwandelte sich in eine Industrie. Viele Brauereien machten die Umstellung im technischen Betrieb jedoch nicht mit, sei es wegen Festhaltens am Althergebrachten, sei es wegen ungenügender finanzieller Mittel. So fielen der Entwicklung hauptsächlich kleine und mittlere Unternehmungen zum Opfer. Sie gingen ein oder wurden zwecks Uebernahme der Kundschaft aufgekauft und stillgelegt. Kleine und mittlere Brauereien konnten sich nur dort halten, wo weniger dicht besiedelte und entlegene Gebiete den Absatz für Grossbetriebe uninteressant gestalteten. Hingegen wurden im Zusammenhang mit den Nachkriegsschwierigkeiten und Krisen grosse Unternehmungen durch Fusionen übernommen. Neue Brauereien entstanden nur in ganz wenigen Fällen.

Geschäftsberichte der Luzerner Brauerei zum Eichhof A.G., Luzern, der Brauerei Hürlimann AG., Zürich und der Bierbrauerei am Uetliberg, Zürich.

Broschüre: Brauerei A. Hürlimann A.G., Zürich, herausgegeben von der Brauerei A. Hürlimann (ohne Datum).

Die Entwicklung lässt sich an den Betriebszahlen gut verfolgen:

1840	30 Braustätten	1913	137 Braustätten
1883	423 "	1916	127 "
1890	340 "	1918	102 "
1893	318 "	1920	93 "
1898	267 "	1922	86 "
1903	217 "	1924	75 "
1908	154 "	1934	59 "
		1950	58 "

Hatte sich der Konkurrenzkampf bis zur Jahrhundertwende durch Preisdrückerei, Aufkäufe und Stillegungen bemerkbar gemacht, so schritt man von diesem Zeitpunkt an immer mehr zu Verträgen, bis schliesslich die heute wohlbekannte "Kundenschutzorganisation" geschaffen war. Trotzdem ging die Konzentration noch weiter, verhinderten doch die Verträge das Vergrössern des Kundenkreises durch Aufkäufe und Fusionen nicht.

a) Vereinigte Luzerner Brauereien A.G.

Als Beispiel einer ausgeprägten Konzentration wählen wir die Luzerner Brauereiunternehmungen. 1878 zählte die Stadt Luzern noch 13 Brauereien.

1883 kaufte Traugott Spiess den "Löwengarten"³⁸⁾ (Brauerei) und begann sofort, weitere kleinere Brauereien samt den ihnen gehörenden Wirtschaften aufzukaufen zwecks Stillegung des Braubetriebes und Gewinnung ihrer Kunden (sowohl Wirtschaften als auch Détailkäufer). Er kaufte folgende Brauereien:

1889	Brauerei Eintracht, Luzern,
1893	" Hecht, Zug,
1902	" Dagmersellen,
1904	" Mohren, Willisau,
1905	" Oftringen,
1906	" Falken, Luzern
1911	" Höfli und Reiserei, Altdorf.

38) Broschüre: Das Brauwesen der Stadt Luzern... (vergl. Fussn. 37) S. 63.

Auch eine andere Luzerner Brauerei, das "Luzerner Brauhaus" (im Eichhof) übernahm käuflich kleine Brauereien der Umgebung, und zwar:

1900	Brauerei Gotthard, Göschenen,
1904	" Adler und Rössli, Hergiswil,
1905	" Tellenbräu, Altdorf,
	" Schöftland,
1913	" Stein, Meiringen.

Die Brauereien Arth, Aarburg und Piotta wurden ebenfalls übernommen, jedoch nur als Depots weiterbetrieben.³⁹⁾

Die beiden genannten Unternehmungen hatten sich bis zum ersten Weltkrieg in Luzern durch Aufkäufe so weit heaufgearbeitet, dass sie sich als letzte bedeutende Konkurrenten gegenüberstanden. Der Weltkrieg und die Nachkriegsjahre brachten der Brauereiindustrie grosse Schwierigkeiten, vorerst durch Produktionseinschränkungen zufolge Rohstoffmangels, Qualitätsverschlechterungen, und in den nachkriegsjahren durch Absatzschwierigkeiten.

Diese Umstände führten 1923 nach Schaffung einer kurzfristigen Interessengemeinschaft zu einer Verschmelzung der beiden Brauereien, die in der Form einer Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven durchgeführt wurde.⁴⁰⁾

Die "Luzerner Brauhaus A.G. vormals H. Endemann" (früher "Luzerner Brauhaus"), welche über das kleinere Aktienkapital verfügte (1,2 Millionen), trat ihre Aktiven (ohne Liegenschaften) und Passiven an die "Bierbrauerei Spiess A.G." ab. Die letztere erhöhte ihr Aktienkapital um 1,25 Millionen auf 4,35 Millionen. Von den neuen Aktien wurden je 5 Stück à nom. Fr. 500.-- den Aktionären der Luzerner Brauhaus A.G. im Austausch gegen je 6 Aktien à nom. Fr. 400.-- ausgehändigt. Die Aktien der Luzerner Brauhaus A.G. blieben im Protefeuille der Uebernehmerin bis 1938. In diesem Jahre wurden auch noch die restlichen Aktiven (Liegenschaften) übernommen und die Gesellschaft liquidiert.

39) Broschüre: Das Brauwesen der Stadt ... (vergl. Fussn. 37) S. 63.

40) Jahresberichte der Bierbrauerei Spiess A.G.

Ein letzter Konkurrent, die Wirtebrauerei Gütsch in Luzern, fiel der stärkeren Unternehmung schon 1923 zum Opfer. 1924 wurde noch die Brauerei "Drei Königen" in Schwyz übernommen.

b) Brauerei A. Hürlimann A.G. (Brauerei Hürlimann)⁴¹⁾

Eine parallele Entwicklung zeigt die Brauerei Hürlimann in Zürich. Sie suchte ihren Absatz von Anfang an auf die Stadt Zürich zu konzentrieren, was ihr durch Wirtschaftskauf und Darlehensgewährung an Wirtschaften, verbunden mit Exklusivlieferungsverträgen bald weitgehend gelang. Ausserdem wurden aber auch zwei grosse Stadt- und eine Reihe kleinerer Landbrauereien einverleibt; dabei wurden die aufgekauften kleinen Landbrauereien oftmals in relativ selbständige Depots umgewandelt. Die Depositäre belieferten ihre eigenen, dem Bierlieferanten nicht bekannten Kunden und spielten die Rolle von Biergrossisten, die den Absatz an ihrem Platze in die Hand nahmen.

Die Brauerei Felsenkeller in Stäfa wurde Mitte der 90er Jahre in ein Depot der Rheinfelder Grossbrauerei verwandelt und 1898 als solches von der Brauerei Hürlimann erworben und 1921 stillgelegt.

1893 wurde die Brauerei Wintsch in Stadel stillgelegt und in eine Wirtschaft verwandelt, 1900 als Depot wieder eröffnet.

1903 stellte die Brauerei zum Drahtschmiedli in Zürich-Unterstrass ihren Betrieb ein und trat ihre Kundschaft an die Brauerei Hürlimann ab.

1904 stellte die Brauerei zum Toggenburg in Wattwil ihren Betrieb ein und bediente ihre Kunden fortan mit Hürlimann-Bier. Dasselbe tat der Eigentümer der Brauerei zum Löwen in Ragaz und schliesslich auch 1911 die Brauerei Keller in Aarüti-Glattfelden.

1911 erfolgte durch ein Konsortium von drei Brauereien der Kauf der Brauerei Tiefenbrunnen in Zürich-Riesbach. Je 5/12 wurden von Hürlimann und der Brauerei am Uetliberg übernommen, die restlichen 2/12 konnten dem drit-

41) MANUAL SAITZEW; Die Brauerei Hürlimann 1867 - 1927, Zürich 1927.

ten Partner schon 1912 von Hürlimann abgenommen werden. Die Brauerei wurde erst 1913 stillgelegt.

Seit langem schon bestanden zwischen der Brauerei Hürlimann und der "Bierbrauerei am Uetliberg" freundschaftliche Beziehungen, Gentleman's Agreements regelten den Absatz. Die Depression der Nachkriegsjahre förderte weitere Konzentrations- und Rationalisierungsbestrebungen. Die Ausnützung der Produktionsanlagen war dermassen schlecht, dass die Unternehmer auf Fusionsgedanken kommen mussten. Die Produktion sollte durch ihre Konzentration rationalisiert und verbilligt werden. Der Gedanke der Fusion lag um so näher, als beide Betriebe einen ähnlich gestalteten Absatz hatten: beide waren auf die Stadt Zürich eingestellt. Das Fusionsprojekt reifte um so schneller, als andere Brauereien ebenfalls an einen Zusammenschluss mit der einen oder anderen dieser zwei Unternehmungen dachten. Der Fusionsgedanke hing bei den Brauereien zu jener Zeit geradezu in der Luft, man konnte beinahe von einer Fusionskonkurrenz sprechen. Wenige Jahre vorher hatten sich die Brauereien bei steigender Produktion bekämpft und wenigstens die grösseren hätten nie an eine Aufgabe der Selbständigkeit gedacht. Der kräftige Absatzschwund - man glaubte damals auch nicht an eine Erholung - brachte es fertig, dass man sich jetzt plötzlich um die Fusionsmöglichkeiten riss.⁴²⁾

Die Verschmelzung erfolgte (am 1.10.1921) auf dem Wege der käuflichen Uebernahme der Aktiven und Passiven. Bemerkenswert ist die Tatsache, dass die (schwächere) Bierbrauerei am Uetliberg als Uebernehmende, die Brauerei Hürlimann als Uebernommene auftrat. Der Grund muss darin erblickt werden, dass nur die Bierbrauerei am Uetliberg als Aktiengesellschaft konstituiert, die Brauerei Hürlimann hingegen noch eine Einzelunternehmung war.

Nach der Fusion änderte jedoch die Bierbrauerei am Uetliberg ihre Firma und die Statuten und erhöhte das Kapital von 1,5 auf 5 Millionen. Von den neuen Aktien (à nom. 1000.--) der "Brauerei am Uetliberg und A. Hürlimann, Aktiengesellschaft" wurden 2900 Stück als Entgelt an

42) MANUEL SAITZEW; Die Brauerei Hürlimann 1867 - 1927, Zürich 1927, S. 156.

A. Hürlimann abgetreten, 500 Aktien wurden den bisherigen Aktionären der Bierbrauerei am Uetliberg überlassen und die restlichen 100 Aktien verblieben im Portefeuille der Gesellschaft.

Zunächst wurden beide Betriebe weitergeführt, zwei Jahre später jedoch die Betriebe der ehemaligen Brauerei am Uetliberg stillgelegt.

3.) Uhrenindustrie⁴³⁾

Für die Uhrenindustrie ist eine Zersplitterung in kleine und kleinste Unternehmungen charakteristisch. Dieser Zersplitterung, dem Individualismus und dem Regionalismus ist es zu verdanken, dass Ueberproduktion, wilder Wettbewerb und Preisschleuderei bis vor wenigen Jahrzehnten an der Tagesordnung waren und diese auch heute nur durch Verträge, Verordnungen und Gesetze eingedämmt werden. Das Eigeninteresse drängte das Interesse am Bestande der Gesamtindustrie in dieser Branche oft vollständig in den Hintergrund. Darin lag das grösste Hindernis für Zusammenschlüsse sowohl lockerer Art wie Konventionen, als auch festerer Art wie Fusionen. Dort, wo Fusionen doch zur Durchführung kamen, waren sie entweder nur unter grossen Anstrengungen möglich, oder die Verschmelzungen erwiesen sich nachträglich als Fehlschläge. Wir werden deshalb

43) MAX FLURY; Kartelle und Fusionen in der schweizerischen Uhrenindustrie, Zürcher Diss. 1919.

RUDOLF SCHILD; Sanierungsbestrebungen in der schweizerischen Uhrenindustrie seit 1928 und deren Auswirkungen, Neuenburger Diss. 1936.

EUGEN STADLER; Die Konzentrationsbewegung in der schweizerischen Ebauches-Industrie, Berner Diss. 1936.

ANDREAS THOMMEN; Die Betriebsorganisation in der Uhrenindustrie, Basler Diss. 1949.

HANS VOGT; Die Zusammenschlüsse in der schweizerischen Uhrenindustrie, Berner Diss. 1934.

Zeitungsausschnitte, Bundesgesetze, briefliche Auskünfte der ASUAG.

die Frage zu beantworten haben, weshalb die Fusion für die Uhrenindustrie kein geeignetes Konzentrationsmittel darstellt.

Der Uhrenindustrie können nicht alle Konzentrations-tendenzen abgesprochen werden. Besonders diejenigen Zweige, die am stärksten unter der gegenseitigen Konkurrenz litten, strebten Zusammenschlüsse an. Deren Zweck war es, der schrankenlosen Konkurrenz ein Ende zu bereiten, um die Preise auf ein höheres Niveau bringen zu können. Das Ueberwiegen des Eigeninteresses zeigte sich jedoch vor allem darin, dass regelmässig Aussenseiter solchen Zusammenschlüssen fernblieben, um daraus Nutzen zu ziehen.

Aus früheren Jahren liegen zwei Fusionsbeispiele vor, nämlich die Fusion aller Spiral- und aller Zeigerfabriken. Der heftige Konkurrenzkampf, die (für die Uhrenindustrie) relativ geringe Zahl der Unternehmungen und die Einheitlichkeit der Produkte erleichterten die Fusion. Erwähnenswert und für die Uhrenindustrie typisch ist allerdings ein vorangehender erfolgloser Kartellierungsversuch.

a) Spiralfabriken

Fünf Spiralfabriken schlossen sich 1895 zur Société des fabriques de spiraux réunies S.A. zusammen und kauften 1898 noch 11 kleinere Betriebe auf, welche letztere stillgelegt wurden. Die früheren Besitzer der 5 Spiralfabriken blieben Direktoren der fusionierten Unternehmung.

b) Zeigerfabriken

Die Fusion gelang 1909, sämtliche 14 Zeigerfabriken wurden zur Universo S.A. verschmolzen. Auch hier blieben die früheren Unternehmer Direktoren.

Die Preise wurden nach den erfolgten Zusammenschlüssen in den beiden genannten Fällen um 100 bis 150 % erhöht. Wohl umfassten die Zusammenschlüsse sämtliche Konkurrenten, doch sehr bald entstanden neue Fabriken. Nach einiger Zeit mussten durch Kartellierung neue Zusammenfassungsversuche unternommen werden, um den durch die Fusion erreichten Vorteil nicht gänzlich illusorisch werden zu lassen.

c) Ebauches A.G.

Auch die Rohwerk-(Ebauches)-Branche litt unter einer ungesunden Konkurrenz. Nach längeren Versuchen wurde die Bildung eines Syndikates aufgegeben. Dafür wurde die Schweizerische Treuhandgesellschaft in Basel beauftragt, einen noch engeren Zusammenschluss der Rohwerkfabriken durchzuführen. In Ausführung dieses Auftrages gelangte nun die Treuhandgesellschaft mit Fragebogen an alle Rohwerkfabrikanten. Zweck dieser Enquête war, zu erfahren, ob der Gesamtkaufspreis für die Betriebe mit dem erzielbaren Gewinn eines zu bildenden Rohwerk-Trusts im Einklang stände. Doch der Total-Aufkaufpreis hätte sich auf über 38 Millionen Franken gestellt, ein Kapitalaufwand, welcher mit dem Gewinn, der ebenfalls auf Grund der beantworteten Fragen berechnet wurde, niemals hätte verzinst oder amortisiert werden können. Der mangelnde Wille der Unternehmer, ihre Fabriken zum Ertragswert abzutreten, verunmöglichte die Fusion, aber auch nur die Gründung einer allumfassenden Holding Company.

Die drei bedeutendsten RohwerkhHersteller waren altrenommierte Familiengesellschaften. Nur die Einsicht in die Unmöglichkeit, diese grossen Unternehmungen noch länger unter dem Drucke ständiger Verluste zu belassen, räumte endlich die Hindernisse eines Zusammenschlusses aus dem Weg. Deshalb schritten diese Unternehmungen Ende 1926 zur Gründung der Ebauches A.G., einer Holding, welche dieselben zu 100 % kontrolliert. Um die rechtliche Selbständigkeit der alten Familienunternehmungen zu wahren, wurde die Fusion umgangen. In allen drei Betrieben wird weitergearbeitet, doch werden sie zentral von der Holding Company geleitet, ja sogar die Buchhaltung wird von dieser besorgt. Der gewählte Konzentrationsvorgang unterscheidet sich wohl stark von einer Fusion, doch ist das wirtschaftliche Ergebnis weitgehend dasselbe. Im Hinblick auf die angestrebte Angliederung weiterer Konkurrenten bot der eingeschlagene Weg noch Vorteile.

Im Bestreben ein Monopol zu erreichen, begann die Ebauches A.G. so rasch wie möglich, die Aktien von anderen Rohwerkfabriken aufzukaufen. Dieser Aktienaufkauf wurde allerdings in den meisten Fällen zu einem vernünftigen Preise erst möglich, sobald die betr. Unternehmung vor

dem Zusammenbruch stand. Auf diese Weise wurden 1927 - 1932 nicht weniger als 46 Fabriken angegliedert und meistens stillgelegt. Zufolge laufender Neugründungen befanden sich z.B. 1936 dennoch nur 3/4 der Unternehmungen in der Ebauches A.G. vereinigt. Erst 1941 war das Ziel erreicht⁴⁴⁾, indem sämtliche Rohwerkhersteller aufgekauft waren. Dieser Erfolg ist weitgehend auf die Wirkung des Bundesbeschlusses vom 29.12.1939 (vergl. S. 72) zurückzuführen. Die Ebauches A.G. ist somit ein vollkommener Rohwerk-Trust in der Holding-Form.

d) Allgemeine Schweizerische Uhrenindustrie A.G. (ASUAG)

Die Dreissigerjahre brachten die Uhrenindustrie in eine dermassen schwierige Lage, dass der Staat helfend eingreifen musste. Im Bestreben, der allzu zersplitterten Branche zu einer rentableren Gesamtstruktur zu verhelfen, wurde die Superholding-Gesellschaft ASUAG gegründet, die sich an den verschiedenen Unternehmungen der Uhrenindustrie beteiligen sollte. Ihr eigenes Kapital wurde gezeichnet vom Bund, diversen Banken und der Uhrenindustrie selbst. Die Hilfe erfolgte einerseits durch finanzielle Beteiligung der ASUAG an einzelnen Unternehmungen, anderseits durch Koordinierung aller wichtigen Unternehmungen.

Es gelang schliesslich, die Mehrheiten der Rohwerkunternehmungen (Ebauches A.G.), der Spiral-, Hemmungen- (assortiments) und Unruhefabriken (balanciers) zu erwerben. Die ASUAG hat hingegen ihren Einfluss bisher nicht in dem Sinne einwirken lassen, dass sie die Fusion einzelner ihrer Tochtergesellschaften veranlasst hätte.

In den auf die Gründung der ASUAG folgenden drei Jahren traten jedoch neue Aussenseiter in grosser Zahl auf und beschworen insbesondere im Verkauf von Rohwerken einen heftigen Kampf herauf. Damit erwiesen sich die finanziellen Aktionen des Bundes (ASUAG) als unzureichend und man griff zu gesetzlichen Massnahmen. Der Bundesrat erliess am 12.3.1934 und später am 29.12.1939 verschärfend einen

44) TONY SCHEIDEGGER; De la durée d'existence de l'entreprise en particulier de l'entreprise horlogère dans le Jura, Berner Diss. 1948, S. 62.

Beschluss, durch den die Eröffnung neuer Betriebe der Uhrenindustrie, deren Erweiterung oder Umgestaltung und die Erhöhung ihrer Arbeiterzahl verboten, bzw. der Bewilligungspflicht unterstellt wurden. Die meisten solcher Gesuche wurden vom EVD allerdings bewilligt.

Der genannte Bundesratsbeschluss wirkt fusionsverhindernd. Die Bewilligungspflicht für Neugründungen und Umwandlungen hat zum Zwecke, die Vergrösserung von Unternehmungen und Betrieben in der bereits überdimensionierten Industrie zu vermindern. Der BRB zum Schutze der schweizerischen Uhrenindustrie vom 29.12.1939 untersagt in Art. 1, Abschn. 1, ohne vorhergehende Bewilligung neue Unternehmungen der Uhrenindustrie zu eröffnen oder bestehende zu erweitern, umzugestalten oder zu verlegen.⁴⁵⁾

Unter Umgestaltung wird laut Art. 3, II jede Einführung eines neuen Fabrikationszweiges oder einer neuen Betriebsform verstanden. Art. 3 III sagt: "Eine Neueröffnung liegt nicht vor, wenn eine Unternehmung ohne zuvor ihre industrielle Tätigkeit eingestellt zu haben, mit Aktiven und Passiven in andere Hände übergeht. Dagegen gilt es als Erweiterung oder Umgestaltung, falls eine bereits bestehende Unternehmung der Uhrenindustrie einer andern Unternehmung angeschlossen wird." Damit haben wir ein direktes Fusionsverbot.

Der vorliegende BRB ist zweifellos für die Konzentrationstendenz ein einschneidendes Hindernis. Immerhin bewilligte das EVD die grösste Zahl der eingegangenen Gesuche um Betriebserweiterung, Zusammenschluss und ähnliches. Wirtschaftlich gerechtfertigte Fusionen brauchen also das Hindernis der Bewilligungspflicht nicht so sehr zu fürchten. Es ist eher anzunehmen, dass die Unternehmer auch ohne dieses Gesetz vor einer Fusion zurückschrecken würden.

45) Der genannte Bundesratsbeschluss vom 29.12.1939 wurde mit Abänderungen 1951 in ein Bundesgesetz (auf Grund der neuen Wirtschaftsartikel) umgewandelt.

4.) Metallindustrie

a) Gebrüder Sulzer A.G., Winterthur (Gebr. Sulzer)⁴⁶⁾

Gebr. Sulzer in Winterthur arbeitete bis zum ersten Weltkrieg als Kollektivgesellschaft. Im Juni 1914 fand die Umwandlung in eine Aktiengesellschaft statt. Schon damals bestanden zahlreiche ausländische Tochtergesellschaften. Nach dem damaligen Stand der kantonals-zürcherischen Steuergesetzgebung und den internationalen Steuerverhältnissen (Steuerabkommen) schien es nicht geeignet, die Anlagen in Winterthur und diejenigen des Auslandes in einer einzigen Gesellschaft zu vereinigen. Die ausländischen Ertragnisse unterlagen einer starken Doppelbesteuerung.

Deshalb schritt man zur Gründung einer Holdinggesellschaft, der "Sulzer Unternehmungen A.G." (Sulzer Unternehmungen) in Winterthur, welche sowohl die Aktien der ausländischen Tochtergesellschaften, als auch diejenigen der Fabrikationsgesellschaft in Winterthur, der Gebr. Sulzer, in ihrem Portefeuille hatte. Die Steuerfrage war, neben einer Reihe verwaltungstechnischer Gesichtspunkte, das Hauptmotiv der Zweiteilung. Gewinne, welche die Sulzer Unternehmungen aus ihren ausländischen Industrieanlagen und Beteiligungen bezog, wurden in der Schweiz nunmehr nicht mehr so hohen Steuern unterworfen wie die Gewinne, die aus der Fabrikation in Winterthur resultierten.

Im Verlaufe der folgenden beiden Jahrzehnte wurde zufolge Weltkrieg und Krise die Bedeutung der auswärtigen Beteiligungen und Tochtergesellschaften immer geringer. Die aus ihnen fliessenden Erträge wurden kleiner. Die Schrumpfungen und Verluste wurden allmählich so gross, dass die Verwaltung sich fragen musste, ob der Weiterbestand der besonderen Holdinggesellschaft sich noch rechtfertige.

46) Quellen: Geschäftsberichte der Sulzer-Unternehmungen A.G. und der Gebr. Sulzer A.G., Winterthur, sowie Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel und Industrie der Schweiz und mündliche Auskünfte.

Schon Mitte der 30er Jahre war der Augenblick einer Wiedervereinigung der beiden Gesellschaften gekommen. Erst recht nach Ausbruch des zweiten Weltkrieges, als der Wert der ausländischen Beteiligungen auf wenige Millionen zusammengeschrumpft war und die Erträge minim ausfielen, hatte die Aufrechterhaltung dieser Gesellschaftsstruktur keinen Sinn mehr. Die Kumulation der eidgenössischen, kantonalen und kommunalen Steuern führte zum Gegenteil dessen, was mittels der Teilung in Fabrikations- und Holdinggesellschaft früher angestrebt worden war. Je kleiner die ausländischen Beteiligungen und Erträge wurden, desto weniger war auch eine administrative Arbeitsteilung notwendig. Im Gegenteil erwartete man als Folge der Wiedervereinigung eine grosse Vereinfachung im Rechnungswesen.

Die Generalversammlungen vom 25.4.41 (Gebr. Sulzer) und vom 12.5.41 (Sulzer Unternehmungen) beschlossen deshalb die Fusion ihrer beiden Unternehmungen. Sämtliche Aktiven und Passiven der Sulzer Unternehmungen gingen mit Wirkung ab 1.1.41 auf die Gebrüder Sulzer über. Die Muttergesellschaft wurde somit von ihrer Tochtergesellschaft aufgenommen.

Verschiedene Gründe sprachen dafür, dass die Holding von der Produktionsgesellschaft übernommen werden sollte: Es war eine unbestrittene Tatsache, dass die Sulzer-Konzern auf der ganzen Welt unter der Flagge von "Gebrüder Sulzer" segelte. Der Goodwill der Gesamtunternehmung war demnach sehr stark mit diesem Namen verbunden, weshalb er nicht fallen gelassen werden konnte. Die wiedervereinigte Unternehmung konnte nur diesen Namen tragen. Im Zeitpunkt der Vereinigung lag der Schwerpunkt des Konzerns ohnehin bei der Gebr. Sulzer. Die Holding wies ihrer Struktur nach eine viel einfachere Bilanz auf, ihre Uebernahme war deshalb leichter und einfacher als diejenige der Produktionsgesellschaft.

Der Aktientausch sollte auf Grund der Nominalbeträge der Aktien der beiden Gesellschaften erfolgen, weshalb diese auf die gleiche Höhe (Fr. 700) gebracht werden mussten. Zu diesem Zwecke (vermutlich bestanden noch andere Gründe für eine Kapitalerhöhung) wurde das Aktienkapital der Gebr. Sulzer von 20 auf 28 Millionen erhöht. Als Eigentümerin sämtlicher Aktien zeichnete die Sulzer Unter-

nehmungen diese Kapitalerhöhung in der Weise, dass der Nominalbetrag der 40 000 Aktien zu Fr. 500.-- auf Fr. 700.-- erhöht wurden. Die Liberierung erfolgte durch Verrechnung mit einem entsprechenden Teil des Guthabens der Sulzer-Unternehmungen an die Gebr. Sulzer. Die Sulzer-Unternehmungen besass damals an die Gebr. Sulzer eine Darlehensforderung von über 22 Millionen.

Die untergehende Gesellschaft zeichnete also wenige Wochen vor ihrer Auflösung die gesamte Kapitalerhöhung der weiterexistierenden Gesellschaft.

Der Fusionsvertrag wurde am 25.4.41 rechtskräftig. Beim Notariat Winterthur liefen vor Ablauf der Frist zwei Begehren um Sicherstellung für insgesamt Fr. 2000.-- (4 % Obligationen) ein, diese wurden aber nachträglich zurückgezogen.

Den Aktionären der Sulzer Unternehmungen wurde für je eine Aktie dieser Gesellschaft eine solche der Gebr. Sulzer übergeben.

Wir müssen bei diesem Beispiel festhalten, dass es sich um eine Verschmelzung von zwei Unternehmungen handelt, die von Anfang an in derselben Hand lagen, deren Verwaltungsräte weitgehend dieselben Personen umfassten und infolgedessen keinerlei Gegensätze in den Ansichten oder Forderungen zu überbrücken waren. Der Ersatz der hundertprozentigen Beteiligung durch die aktienrechtliche Fusion war kein Vorgang, der aus zwei wirtschaftlich unabhängigen Unternehmungen eine einheitliche machte. Der Zweck der Fusion lag in einer Vereinfachung der Konzernstruktur, die bedingt war durch die Entwicklung der Tochtergesellschaften und Beteiligungen im Auslande einerseits und durch die Steuerbelastung anderseits.

b) Brown Boveri & Cie. A.G., Baden (BBC)⁴⁷⁾

Die BBC wurde 1900 von einer Kollektiv- in eine Aktiengesellschaft umgewandelt. Ihre Jahresberichte verrie-

47) Quellen: Geschäftsberichte der Holding Brown Boveri & Cie. Aktiengesellschaft, Basel und der Aktiengesellschaft Brown Boveri & Cie., Baden; Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel und Industrie der Schweiz.

ten ein rasches und ständiges Anwachsen des Beteiligungskontos. Die Notwendigkeit des Exportes brachte es mit sich, dass die Unternehmung nicht nur Tochtergesellschaften im Ausland gründen, sondern sich auch an schon bestehenden ausländischen Unternehmungen zwecks Zusammenarbeit und Absatzsicherung beteiligen musste. So trat die BBC als stark international verflochtene Holding- und Produktionsgesellschaft zugleich in den Weltkrieg ein. Dieser verursachte wie bei Sulzer sehr grosse Verluste auf den ausländischen Beteiligungen, was zu einer ersten Sanierung zwang.

Die BBC war auch stark beteiligt an ihrer Konkurrentin, der "Elektrizitätsgesellschaft Alioth, Basel" (Alioth). Durch schlechten Geschäftsgang gezwungen, ging diese 1910 durch Aktientausch eine Interessengemeinschaft mit der BBC ein. Verschiedene Gründe führten ausserdem zu dieser Annäherung:

1. Durch die Zusammenarbeit war eine Vereinigung und Rationalisierung der bisher zersplitterten Fabrikation möglich. Jede Fabrik konzentrierte sich auf ihre Spezialitäten.

2. Technische Kräfte, Konstruktionen und Patente wurden vereinigt.

3. Die kaufmännische Organisation wurde vereinheitlicht.

4. Die mit jeder Gesellschaft zusammenwirkenden Interessentenkreise, ihre finanziellen Kräfte und Finanzgruppen wurden ebenfalls koordiniert.

Trotzdem blieb das Projekt der Interessengemeinschaft nicht ohne Widerstand. Verschiedene Alioth-Aktionäre machten auf das Verschwinden der Alioth-Marke unter den elektrischen Fabrikaten aufmerksam. Zur Durchführung eines Aktientausches wurde deshalb die Bedingung gestellt, dass er nur durchgeführt werden solle, wenn mindestens 60 % der Alioth-Aktien zum Umtausch gegen BBC-Aktien eingereicht würden. Diese Bedingung wurde erfüllt, indem nahezu das gesamte Alioth-Aktienkapital in die Hände von BBC kam. Damit konnten auch die Auslandsniederlassungen der beiden Unternehmungen zusammengefasst werden.

1913 übernahm die BBC die Fabrikanlagen der Alioth in Münchenstein und übertrug ihr im Austausch dafür einen entsprechenden Anteil an ihren ausländischen Beteiligungen.

Die Alioth war somit von einer Fabrikationsgesellschaft in eine Holding-Gesellschaft umgewandelt worden.

Die Alioth musste in der Folge die Entwertungen der Auslandsbeteiligungen tragen. Die Verluste sammelten sich im Konto "Wertschriftenminderwerte" auf der Aktivseite der Bilanz, das sich auf mehrere Millionen belief. Trotzdem wurde der Plan, der Alioth mit der Zeit sämtliche Beteiligungen der BBC zu überlassen, nicht fallen gelassen.

1928 wurde die Firma umgewandelt in "Holding Brown Boveri & Cie., Aktiengesellschaft, Basel" (Holding BBC). Es ergab sich daraus die etwas ungewöhnliche Gesellschaftsstruktur, dass sich nicht die Holding-Gesellschaft an der Wurzel des Konzern-Stammbaumes befand und die Aktienmehrheiten der Produktionsgesellschaften in sich vereinigte, sondern dass die Badener Produktionsgesellschaft die Aktien der Holding BBC in der Hand behielt, welche ihrerseits die meisten Tochtergesellschaften beherrschte.

Die Kriegswunden waren kaum geheilt, als die Krise der 30er Jahre neue, gewaltige Verluste verursachte. Nicht nur verloren die ausländischen Beteiligungen an Wert und mussten stark abgeschrieben werden, auch die BBC erlitt durch Absatzschwierigkeiten grosse Verluste, sodass sich 1937 deren Verlust-Vortrag auf 12,5 Millionen belief. Bis 1938 besserten sich zwar die Verhältnisse wieder, konnte doch der Verlustvortrag auf 9,7 Millionen abgebaut werden. Bei Fortsetzung des guten Geschäftsganges wäre ein völliger Abbau des Verlustes in 2 bis 3 Jahren denkbar gewesen. Doch mussten auch noch weitere Abschreibungen auf den ausländischen Anlagen vorgenommen werden, was sowohl bei der Holding BBC wie auch bei der Stammgesellschaft weitere Eingriffe nötig werden liess. Bei der Holding BBC betrug der Verlustvortrag 1937 9,25 Millionen, was $\frac{3}{4}$ des AK entsprach.

Die schon nach wenigen Jahren nach der Bildung der Holding-Gesellschaft eintretenden ungünstigen Verhältnisse, speziell die grosse internationale Krise, von der alle Tochtergesellschaften von BBC mehr oder weniger betroffen wurden, sowie die stete Zunahme der Transferschwierigkeiten und der immer mehr um sich greifende Währungszerfall erlaubten nicht, die Gesellschaft weiter auszubauen, und sie die ihr zugewiesene Aufgabe in vollem Umfange erfül-

len zu lassen. Die Zuweisung weiterer Beteiligungen aus den Beständen von BBC, zu einem Zeitpunkt, da die Beteiligungen ohnehin schon halbwegs notleidend waren, hätten nur das Risiko für die Holdinggesellschaft erhöht und den Keim zu weiteren Verlusten in sich getragen. Die Holding-Gesellschaft vermochte ihre eigentliche Aufgabe nie zu erfüllen. Mehr aus diesem Grunde als zum Zwecke der Sanierung schlug deshalb der Verwaltungsrat der BBC 1938 die Fusion der beiden Unternehmungen im Zusammenhang mit der Sanierung vor.

Nachdem das Aktienkapital der Holding BBC auf etwa 20 % entwertet worden war, konnte der innere Wert der Aktie (zu nom. Fr. 500.--) mit Fr. 100.-- angenommen werden. BBC erhöhte ihr Aktienkapital um 2,4 Millionen in Stücken von nom. Fr. 200.--, die im Verhältnis 2 : 5 von den Holding BBC-Aktionären eingetauscht werden konnten. Die Obligationenschuld der Holding BBC wurde zufolge der Fusion von der BBC übernommen, die sowieso seinerzeit die Solidarhaftung für diese 5 %ige 6 Millionen-Anleihe erklärt hatte. Da BBC selbst Holding BBC-Aktien in ihrem Portefeuille hatte, und für das gesamte Holding BBC-Aktienkapital Umtauschaktien ausgab, besass sie nach dem Umtausch für 1,27 Millionen eigene Aktien. Diese wurden zur Beschaffung flüssiger Mittel plazierte.

Im Anschluss an die Fusion folgte die eigentliche Sanierung in der Form einer Kapitalherabsetzung im Verhältnis 7 : 4. Der entstehende Buchgewinn wurde zur Abschreibung der Auslandsbeteiligung verwendet. Durch eine kleine Kapitalerhöhung von Fr. 720 000.-- wurden weitere flüssige Mittel beschafft und gleichzeitig erreichte das Aktienkapital wieder die runde Zahl von 30 Millionen.

Den eigentlichen Grund der Fusion müssen wir darin sehen, dass die Holding-Gesellschaft zufolge Entwicklungen, die sie nicht beeinflussen konnte, ihre Aufgabe nicht zu erfüllen vermochte und auch keine Aussicht bestand, dass sie diese jemals erfüllen würde. Aus der Zweiteilung resultierten nur vermehrte Aufwendungen und zu hohe Steuern. Die Unwirksamkeit des Holdingprivilegs zwang zur Aufgabe der Unternehmungszweiteilung ähnlich wie bei Sulzer. Die Sanierung selbst hat mit der Fusion eigentlich wenig zu tun.

c) Georg Fischer, Aktiengesellschaft, Schaffhausen (Georg Fischer A.G.⁴⁸⁾)

Nachdem der Gründer Georg Fischer 1901 aus dem Verwaltungsrat der Aktiengesellschaft der Eisen- und Stahlwerke von Georg Fischer ausschied, gründete er vorerst als kleine Versuchsanstalt eine neue Firma "Georg Fischer", die er mit den beiden Tochterunternehmen

"Elektrostahlwerke A.G. auf dem Geissberg" in Schaffhausen und

"Elektrostahlwerke St. Gotthard A.G." in Giubiasco

ausstattete. Die Tochtergesellschaften entwickelten sich zu kleinen Stahlgiessereien, die das alte Werk im Mühletal sogar konkurrenztierten.

aa. Wiedervereinigung mit den beiden Tochtergesellschaften.

Die ursprüngliche Gesellschaft musste natürlich von Anfang an darnach trachten, diese neue Unternehmung und deren Tochtergesellschaften mit dem alten Unternehmen zu vereinigen, nicht nur zur Konkurrenzbeseitigung, sondern auch um Namensverwechslungen zu vermeiden. 1917 gelang es, den gesamten Komplex unter die Kontrolle des alten Werkes zu bringen. Die kleine Versuchsanstalt "Georg Fischer" wurde aufgelöst. Die Elektrostahlwerke auf dem Geissberg wurden durch Aktienabtausch mit dem alten Werk vereinigt. Heute beherbergen diese Anlagen die Modellschreinerei der Eisenwerke. Die Anlagen in Giubiasco wurden bis 1924 weiterbetrieben, dann aber abgebrochen und auf dem Ebnat in Schaffhausen wieder aufgebaut. Die Liegenschaft in Giubiasco war wirtschaftsgeographisch dermassen ungünstig, dass sie 1932 verkauft wurde, hingegen wurde die Gesellschaft noch nicht gelöscht, weil sie als einziges Aktivum noch unbebautes Terrain in Italien besitzt. Hauptzweck der Fusion war Konkurrenzverhinderung.

-
- 48) Quellen: Dreissig Jahre Aktiengesellschaft der Eisen- und Stahlwerke Georg Fischer Schaffhausen 1896-1926, herausgegeben von der Gesellschaft;
Geschäftsberichte der Gesellschaft;
Briefliche Auskünfte der Gesellschaft.

bb. Maschinenfabrik Rauschenbach A.G. Rauschenbach,
Schaffhausen.

Aus einer kleinen, 1842 gegründeten Reparaturwerkstatt hatte sich dieses Unternehmen zu einer Fabrik für landwirtschaftliche Maschinen entwickelt. 1919 konnte die Mehrheit des Aktienkapitals dieser Maschinenfabrik durch die Georg Fischer A.G. übernommen werden. 1921 wurde die Transaktion durch einen Aktienumtausch verstärkt. Den restlichen Rauschenbach-Aktionären wurden für 7 Rauschenbach-Aktien 5 Fischer-Aktien angeboten. Zu diesem Zweck wurde das Georg-Fischer-Aktienkapital um 2,5 Millionen und das Obligationenkapital ebensoviel erhöht. Bis zu einem ganz kleinen Teil befand sich nun das gesamte Aktienkapital Rauschenbachs in den Händen der Georg Fischer A.G.

Sofort wurden Teile des alten Fischer-Werkes in das nur zu 1/3 bebaute Gelände der Maschinenfabrik Rauschenbach auf dem Ebnat übersiedelt. 1924 wurden von Rauschenbach noch 3,5 Millionen Prioritätsaktien begeben, die vollständig von Fischer übernommen wurden. Diese Transaktion hängt mit dem schlechten Geschäftsgang Rauschenbachs zusammen.

Gemäss einem Beschluss des Verwaltungsrates der Georg Fischer A.G. vom 28.11.1929 ging die gesamte Maschinenfabrik Rauschenbach A.G. durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven per 1.1.1929 (also rückwirkend um fast ein Jahr) an die Muttergesellschaft über. Die Fusion war mit Rücksicht auf den Firmawert so lange hinausgeschoben worden. Der Vorteil für die Georg Fischer A.G. lag nicht nur in der Expansion in vertikaler (und teilweise in horizontaler) Richtung, auch eine dringend notwendige Ausdehnung des Terrains für neue Bauvorhaben war dadurch ermöglicht, war doch das alte Areal im Mühletal schon längst zu eng.

cc. Maschinenfabrik Müller A.G., Brugg (Müller A.G.).

Dem oben geschilderten Zusammenschlussvorgang ungefähr gleichzustellen ist die 1941 erfolgte Angliederung der notleidenden Maschinenfabrik Müller in Brugg. Auch von den Kriegssereignissen angeregte Gedanken über Georg Fischers exponierte Lage mögen beim Erwerb dieses Unternehmens mit-

gewirkt haben. Die Angliederung diente in erster Linie der rationellen Ausnützung der Konstruktions- und Fabrikationsmittel für die Holzbearbeitungsmaschinen (die angegliederte Unternehmung arbeitete schon vorher auf diesem Gebiete) und der allgemeinen Erweiterung des Programms. Die Expansion erlaubte nach aussen eine verstärkte Einflussnahme auf den Markt der Holzbearbeitungsmaschinen, nach innen eine Rationalisierung durch Arbeitsteilung und Typenaufteilung zwischen Schaffhausen und Brugg. Die der Müller A.G. angegliederte Graugießerei brachte nochmals eine erwünschte Erhöhung der Graugussproduktion.

Die Transaktion erfolgte durch Kauf der Aktien und Zession der Bankforderungen. Die Müller A.G. blieb eine rechtlich selbständige Tochtergesellschaft. Eine aktienrechtliche Fusion wurde also vorderhand unterlassen, weil der Firma noch ein gewisser Wert zugesprochen wurde.

Wie gezeigt, hat die Georg Fischer A.G. ihre Expansion nur z.T. mit Hilfe der Fusion bewerkstelligt. Die eigenen Gründungen von Tochtergesellschaften im In- und Ausland bleiben in dieser Darstellung unerwähnt, ebenso die Angliederung der Wagner und Englert in Mettmann durch Ankauf der G.m.b.H.-Anteilscheine.

d) Metallwerke A.G. Dornach (Metallwerke Dornach)⁴⁹⁾

1826 entstand in Kriens (Luzern) aus einer alten Schmiede die "Gesellschaft der Niklaus Meyer'schen Walz- und Hammerwerke in Luzern", welche ab 1836 die Firma "La Salle & Co." trug (Kriens). In dem Betriebe wurden Kupferplatten und -stäbe, sowie Messingbleche und -drähte hergestellt.

1895 entstanden die Schweizerischen Metallwerke A.G., Dornach, welche sich ebenfalls mit der Giesserei, Walzerei, Draht- und Rohrzieherei von Nichteisenmetallen, speziell für die Uhrenindustrie, beschäftigten.

Eine technische Neuerung verursachte 1902 eine grundlegende Aenderung der Marktverhältnisse. Kriens konnte sich ein Monopol verschaffen, indem es von einem englischen Er-

49) Quelle: Jubiläumswerk: 50 Jahre Metallwerke A.G. Dornach 1895 - 1945, Dornach 1949.

finder eine neue Kupferstabpresse kaufte. Der Erfinder verpflichtete sich, das Patent keinem andern Interessenten der Schweiz anzubieten. Für diesen speziellen Herstellungsprozess ergab sich deshalb für Kriens ein bedeutender Vorsprung. Die Krienser Unternehmung verstand es jedoch nicht, diesen technischen Vorteil kommerziell auszunützen. Die teure Maschine arbeitete selten und brachte Verluste, was die Aktionäre verbitterte und für einen andern Ausweg gefügig zu machen schien.

Dieser Moment wurde von den Metallwerken Dornach ausgenützt. Sie untersuchten, ob es nicht möglich wäre, die Krienser Maschine auf irgend eine Weise auch in den Dienst ihres Unternehmens zu stellen. Der Verwaltungsratspräsident nahm 1902 Verhandlungen mit der Krienser Verwaltung auf, um zu erfahren, ob eine Verschmelzung der Metallwerke Dornach mit der Konkurrentin möglich wäre.

Die neue Maschine allein war Grund genug für eine Fusion. Es zeigte sich bald, dass der Zeitpunkt zu einer Vereinigung nicht ungeeignet war. Das Krienser Unternehmen gehörte einer Erbgemeinschaft, die in den beiden letzten Krisenjahren zufolge bedeutender Defizite einen Teil des Aktienkapitals verloren hatten. Verhandlungen führten zur Einigung. Eine Generalversammlung der Metallwerke Dornach vom 21.3.1903 in Basel beschloss, Aktiven und Passiven der "A.G. La Salle & Cie., Kriens" per 1.4.1903 gegen nom. Fr. 350 000.-- neue Aktien zu übernehmen. Somit war diese aktienrechtliche Fusion nach nur viermonatigen Vorbereitungen zustandegekommen, trotzdem die beiden Gesellschaften vorher in keiner Weise zusammengearbeitet hatten.

Der Name der Gesamtunternehmung lautete jetzt "Schweizerische Metallwerke Dornach und Kriens". Die Leitung und Rechnungsführung der fusionierten Unternehmungen wurde Dornach übertragen. Der ehemalige Betriebsleiter von Kriens verblieb als technischer Leiter in Kriens, die kommerzielle Direktion wurde ihm abgenommen. Tatsächlich wurde nach der Vereinigung in den Krienser Betrieben rationeller und mit besseren Resultaten gearbeitet.

1905 wurde begonnen, die Krienser Anlagen nach Dornach zu verlegen, weil diese auch für die Herstellung der sonst in Dornach verfertigten Metallstücke geeignet waren. Die Krienser Liegenschaft konnte verkauft werden. Die Firma wurde 1906 wieder in "Schweizerische Metallwerke Dornach" zurückverwandelt.

Ein neuer Konkurrent erwuchs der Unternehmung zufolge der Kriegskonjunktur in der Kupferdraht- und Kabelfabrik "Aubert, Grenier & Cie." in Islette bei Cossonay (Cossonay), welche Messing herzustellen begann. Das neue Unternehmen hatte jedoch noch zu wenig Erfahrung in der Messingherstellung und war auch zufolge von Schwierigkeiten in der Metallversorgung gezwungen, sich den Metallwerken Dornach zu nähern und ihnen eine Zusammenarbeit im Messinggeschäft anzutragen. So entstand im Mai 1917 die "Laitonnerie Aubert, Grenier & Cie., Cossonay", (Cossonay), deren technische Leitung in Dornach, die kommerzielle in Cossonay lag. In dieser Gründung können wir ein Vorbereitungsstadium für einen noch engeren Zusammenschluss sehen. Diese Arbeitsgemeinschaft führte auch tatsächlich ein Jahr später zur Fusion im Sinne des OR.

Die Fusion bot beiden Teilen Vorteile. Das Produktionsprogramm liess sich gegenseitig anpassen. Für Dornach schaltete die Fusion nicht nur eine drohende Konkurrenz aus, sie erschloss auch die Beteiligungsmöglichkeit an den Elektrifizierungsarbeiten der SBB und am Ausbau des Telefonnetzes. Cossonay andererseits konnte durch die Vereinigung an der Belieferung der Uhrenindustrie, Décolletage, Maschinen- und Munitionsfabriken mitwirken. Dem von Dornach hergestellten Halbzeug gesellte sich durch die Fusion eine Anzahl Fertigprodukte von Cossonay zu. Die Fusion schien deshalb gerechtfertigt und versprach viel Gutes.

Der Fusionsvertrag wurde am 20.6.1918 gutgeheissen, die neue Firma lautete "Metall- und Kabelwerke Dornach und Cossonay". Das Vermögen wurde in einem Wertverhältnis von 3 : 1 (Dornach : Cossonay) in die neue Gesellschaft eingebracht. Das Aktienkapital der Metallwerke Dornach wurde von 3 auf 6 Millionen erhöht, wovon Aktien im Nominalwert von 1,5 Millionen an die Aktionäre von Cossonay und ebensoviele an die Aktionäre der Metallwerke Dornach ausgehändigt wurden. Mit der Fusion war eine Kapitalerhöhung kombiniert worden.

Schon bald zeigten sich einige Nachteile der Fusion: Der Betrieb war so gross geworden, dass er neu organisiert werden musste, was nicht gerade in glücklicher Weise durchgeführt wurde. Cossonay besass, im Gegensatz zu Dornach, schon vor der Fusion eine ganze Reihe von ausländischen

Tochtergesellschaften und Verkaufsstellen, deren Leitung Kenntnisse und Erfahrungen erforderte, über die Dornach noch nicht verfügte. Die Direktion wurde deshalb für die zwei Produktionsstätten wieder geteilt. Am Anfang entstanden dadurch mancherlei Reibungen und Kompetenzschwierigkeiten, doch sie wichen schliesslich vorübergehend einer harmonischen Zusammenarbeit. Einzelne mechanische Einrichtungen wurden von Cossonay nach Dornach verlegt.

In den Nachkriegsjahren erlebten die beiden Geschäftshälften den Konjunkturwechsel nicht zur gleichen Zeit und nicht in demselben Masse. Das führte zu wechselnder Vorzugsstellung der einst selbständigen Partner und die daraus entstandenen Gegensätze lähmten die Kräfte gerade da, wo ihre straffe Zusammenfassung am nötigsten gewesen wäre.

Während bei Cossonay die beschleunigte Elektrifikation der Eisenbahn und der Ausbau des Telegraphen- und Telephonnetzes in ganz Europa keine Krisenerscheinungen aufkommen liessen, erlitt Dornach durch den völligen Ausfall der Bestellungen auf Munitionshalbzeug eine um so heftigere Absatzstockung, als gleichzeitig auch im Bau-gewerbe, sowie in der Décolletage- und Uhrenindustrie ein schwerer Rückschlag eingetreten war. Der ehemalige Leiter des Unternehmens von Cossonay, nach der Fusion Delegierter des Verwaltungsrates bis 1922, Aubert, suchte die abweichende Lage in den beiden Unternehmungshälften auf organisatorische Mängel zurückzuführen und wollte die Oberleitung an sich reissen. Er verlangte einen noch stärkeren Abbau und eine Verwendung der frei werdenden Mittel in Cossonay. Auch den eigenen Gewinnanteil gedachte er hinaufzusetzen, da ja Dornach nichts an den Gewinn beitrage, sondern von Cossonay lebe.

In Dornach versuchte man neue Arbeitsfelder zu finden, z.B. Besteckfabrikation. Eine Tochterunternehmung wurde in Hal bei Brüssel gegründet, welche mit der alten Patentmaschine von Kriens ausgerüstet wurde. Ende 1922 waren die Sorgen des Dornacher Betriebes überwunden und der Arbeiterbestand wieder auf der alten Höhe. Doch in diesem Moment begannen die Sorgen in Cossonay. Dieser Betrieb war jetzt auf die Unterstützung von Dornach angewiesen. Die steigenden Absatzschwierigkeiten liessen bei den Dornacher Herren den Entschluss reifen, den Betrieb in Cossonay raschmöglichst abzustossen.

1923 trat Dornach an die "Société d'exploitation des câbles électriques Berthoud, Borel & Cie." in Cortaillod heran, und mit deren Mitwirkung wurde die "Société des Câbleries et Tréfileries de Cossonay" gegründet, welche von der Dornacher Unternehmung die ehemals von Cossonay übernommenen Fabrikationsanlagen übernahm und am 1.4.23 ihre eigene Existenz und Arbeit begann.

Aus der Auflösung der Zusammenarbeit erwuchsen für die Dornacher Unternehmung zwar einige Nachteile: Ein guter technischer Leiter musste an die neue Gesellschaft abgegeben werden. Dornach musste alle Tochterunternehmungen behalten. Es war vorauszusehen, dass ihre Liquidation mit grösseren Verlusten verbunden sein werde. Andererseits bedeutete die Lösung für die Finanzen und die Leitung des Unternehmens angesichts des schlecht gehenden Kabelgeschäftes eine Entlastung.

Für uns ist es interessant zu beobachten, dass eine Fusion ein Misserfolg sein konnte, bei der vom theoretischen Standpunkte ausgezeichnete Voraussetzungen vorhanden waren. Oft werden Zusammenschlüsse gerade deshalb durchgeführt, um Unternehmungen krisenfester zu machen. Das Beispiel der Metallwerke Dornach ist ein typischer Fall für das zu ungleichen Zeiten erfolgende Auftreten von Krisen in verschiedenen Betrieben, die durch Zusammenschluss überbrückt werden könnten. Und doch zerbrach die neugebildete Unternehmung wieder in die beiden Ausgangsunternehmungen. Der Verwaltungsrat des Unternehmens fühlte sich nicht eigentlich als Leitung eines einheitlichen Gebildes; jede Gruppe achtete in erster Linie auf den Erfolg und Gewinnbeitrag ihrer ursprünglichen Gesellschaft und förderte nur diesen. Vielleicht war der Uebergang vom Konkurrenzunternehmen zum Einheitsunternehmen zu rasch erfolgt. Fusionen brauchen sonst eine längere Uebergangszeit. Eventuell wäre in diesem Fall ein weniger enger Zusammenschluss, z.B. eine Interessengemeinschaft, vorteilhafter gewesen.

e) Aluminium-Industrie A.G.⁵⁰⁾ (AIAG)

Die AIAG in Chippis ist sowohl Aluminiumherstellungs-, als auch Holding-Gesellschaft, deren Tochterunternehmungen

50) Quelle: NZZ und briefliche Auskunft.

entweder Rohmateriallieferanten oder Aluminium-Verarbeiter sind. Die Trennung in eine reine Holding-Gesellschaft einerseits und in Fabrikationsunternehmungen (als Tochtergesellschaften) andererseits wurde also im Gegensatz zu andern grossen Gesellschaften nie vorgenommen. Die Konzernstruktur wurde im Gegenteil im Jahre 1950 durch eine Fusion noch vereinfacht.

Anlässlich der am 1. Mai 1940 erfolgten Uebersiedlung der AIAG von Neuhausen nach Chippis waren die Neuhauser Betriebe als selbständige Aktiengesellschaft mit 1 Million Aktienkapital konstituiert worden. Die Aktien blieben in den Händen der AIAG. 1950 wurde jedoch die Neuhauser Tochtergesellschaft durch aktienrechtliche Fusion ohne Kapitalerhöhung der AIAG von der letzteren wieder aufgenommen. Damit war die am 1. Mai 1940 vollzogene Trennung rückgängig gemacht worden. Da sich sämtliche Aktien im Portefeuille der AIAG befanden, war die Kapitalerhöhung überflüssig. Auf der Aktivseite der Bilanz wurde der betr. Wertschriftenposten in einen Anlageposten umgewandelt. Die Fusion diente hier- wie in andern vorher besprochenen Fällen - der Vereinfachung der Konzernstruktur.

5.) Elektrizitätswerke

Ende des 19. Jahrhunderts wurden kleinere und mittlere Elektrizitätswerke zur allgemeinen Versorgung mit kleinem Aktionsradius gegründet. Bis 1910 waren alle Wasserkraftwerke der Schweiz (mit einer Ausnahme) durch private Initiative erstellt worden. Die Entwicklung verschob sich dann aber langsam zu gunsten der öffentlichen Wirtschaft, und heute stehen schon 65 % der Produktion unter öffentlichem Einfluss.

Der wachsenden Nachfrage folgend brachte das 20. Jahrhundert immer grössere und leistungsfähigere Werke. Nachdem aber schon das ganze Absatzgebiet durch viele kleine Werke durchsetzt war, hätte sich der Energieverkauf für die benötigten grösseren Werke sehr unrationell gestaltet. Ausserdem vermochten viele kleinere Werke der wachsenden Nachfrage nicht mehr zu genügen. Der Bau grösserer Werke und der Absatz der anfallenden Energie hatten deshalb den Zu-

sammenschluss vieler kleiner Werke zur Voraussetzung. Erstens verteilte sich die zusätzliche Produktion sowieso auf alle und zweitens erhielt eine starke Unternehmung eher die für einen grossen Bau erforderlichen Kredite. So wurden (und werden auch heute noch) von mittleren und grösseren Elektrizitätsunternehmungen kleinere Werke und vor allem Verteilungsgesellschaften aufgekauft oder es schlossen sich kleinere Werke zwecks Baues einen gemeinsamen grösseren Werkes zusammen.

Der Zusammenschluss mehrerer Elektrizitätswerke zum gemeinsamen Bau und Betrieb eines neuen Grosskraftwerkes geht auch heute noch vor sich. Freilich werden diese Zusammenschlüsse sehr oft durch Schaffung von Holding-Gesellschaften und nur bei Uebernahme kleinerer Werke durch grössere mittels Fusion verwirklicht. Isolierte Werke, deren Energieproduktion in Ueberflusszeiten besonders leicht auf Absatzschwierigkeiten stossen können, erwiesen sich als anlehungsbedürftig. Zwei Beispiele von Fusionen sollen zur Darstellung gelangen:

a) Aare-Tessin, Aktiengesellschaft für Elektrizität, Olten⁵¹⁾ (ATEL)

Diese Gesellschaft entstand 1936 aus der aktienrechtlichen Fusion der 1894 gegründeten Elektrizitätswerk Olten Aarburg A.G. in Olten (Olten-Aarburg) mit der 1917 gegründeten Officine Elettriche Ticinese S.A. in Bodio (OFELTI)

Die Nachkriegszeit brachte der Tessiner Unternehmung unerwartete Schwierigkeiten im Energieabsatz. Der Energieexport nach Italien brachte eine Erleichterung, jedoch nur für kurze Zeit. Die Depressionsjahre liessen die Dividende bald wieder auf 0 sinken. Eine gewisse Sicherung des Absatzes brachte erst die Gotthardleitung, die dem Unternehmen neue Kunden nördlich der Alpen verschaffte. Eine er-

51) Quelle: Festschrift: Von Olten-Aarburg zu Aare-Tessin, Fünfzig Jahre Elektrizität, Olten 1946.
Geschäftsberichte der Aare-Tessin, Aktiengesellschaft für Elektrizität, Olten.

neute Verschärfung der Lage befürchtend, suchte der Verwaltungsrat der OFELTI Anschluss bei seinem Hauptabnehmer nördlich der Alpen, der Olten-Aarburg. Für diese bedeutete das Tessiner Hochdruckwerk mit seiner Winter-Speichermöglichkeit eine sehr erwünschte Ergänzung, verfügte sie selbst doch nur über Laufwerke. Diese klassische Zusammenarbeit, die Kupplung von Niederdruck-Laufwerken mit Hochdruck-Speicherwerken zu einem rationellen Verbundbetrieb wird von allen grossen Energieproduzenten angestrebt.

Die Generalversammlungen der beiden Gesellschaften beschlossen am 30.6.36 rückwirkend auf den 31.3.36 die Fusion ihrer Unternehmungen. Die Tessiner Unternehmung sollte in der Olten-Aarburg aufgehen. Die letztere verfügte aber über zwei verschiedene Aktienkategorien. Die Aktien ersten Ranges waren gegenüber denjenigen zweiten Ranges hinsichtlich der Dividende privilegiert. Die Aktionäre der OFELTI konnten deshalb nur in Aktien zweiten Ranges entschädigt werden. Das Aktienkapital ersten Ranges blieb unverändert.

b) A.G. Bündner Kraftwerke, Klosters (Bündner Kraftwerke)⁵²⁾

1920, kurz nach ihrer Gründung, übernahmen die Bündner Kraftwerke die Aktienmehrheit der Rhätischen Elektrizitätsgesellschaft, einer kleineren Energieerzeugerin in Klosters. Dieses Werk konnte günstig den erforderlichen Strom für die konzessionsbedingte Stromabgabe an die Prättigauer Gemeinden liefern und die Bündner Kraftwerke brauchten die eigenen, im Bau befindlichen Zentralen im Prättigau nicht für Detailstromabgabe einzurichten, was ihre maschinelle Ausstattung vereinfachte. Ferner diente das kleine Werk als Bezugsquelle für Baustrom.

Gegen Ende des ersten Weltkrieges versuchten die Bündner Kraftwerke auch, die 5 kleineren Oberengadiner Elektrizitätswerke zum Anschluss zu bewegen, welcher Anforderung drei der Werke im Laufe der nächsten Jahre nachkamen. Hauptgrund für den Anschluss bildete das ungenügen-

52) Quellen: Jahresberichte der Bündner Kraftwerke, Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel und Industrie der Schweiz.

de Energieangebot im Verlaufe des Krieges, die Anlehungsbedürftigkeit der kleinen Werke und die Befürchtung einer Verdrängung durch andere Grossproduzenten. Die drei Werke wurden am 1.1.1923 an die Rhätische Elektrizitätsgesellschaft in Klosters verkauft.

Bis 1941 blieb die Rhätische Elektrizitätsgesellschaft in Klosters Tochterunternehmung der Bündner Kraftwerke und ihre Anlagen waren ausserdem durch die Muttergesellschaft gepachtet. Diese schon sehr enge Verflechtung wurde am 21.11.42 durch die aktienrechtliche Fusion der beiden sich technisch und wirtschaftlich ergänzenden Unternehmungen vollständiger und einfacher gestaltet. Die Rhätische Elektrizitätsgesellschaft ging in der Bündner Kraftwerke A.G. auf, indem die im Portefeuille liegenden Aktien vernichtet und die Posten Beteiligungen und Darlehen in der Bilanz durch die entsprechenden Anlagen ersetzt wurden. Eine Erhöhung des Aktienkapitals erübrigte sich.

6.) Steine- und Keramikindustrie

Bei einer so grossen Anzahl von Unternehmungen, wie sie z.B. bei den Ziegeleien vorliegt, wobei weitgehend einheitliche Produkte hergestellt werden, muss eine starke Konkurrenzierung und demzufolge eine weitgehende Konzentration auftreten, trotzdem die Konkurrenz durch teure Frachten für die fertigen Produkte eingeschränkt wird.

Zürcher Ziegeleien A.-G., Zürich⁵³⁾

Die 1906 durch Fusion entstandenen "Ziegeleien Albishof-Heurieth" vereinigten sich 1912 mit der "Mechanischen Backsteinfabrik in Zürich" zur "Zürcher Ziegeleien A.G." mittels aktienrechtlicher Fusion. Die Aktien der Ziegeleien Albishof-Heurieth à nom Fr. 500.-- wurden im

53) Quellen: Broschüre: Die Zürcher Ziegeleien im Wandel der Zeiten (zum 75-jährigen Jubiläum), Zürich 1940.
Geschäftsberichte der Zürcher Ziegeleien A.-G., Zürich.

Verhältnis 1 : 1 umgetauscht und den Aktionären der Mechanischen Backsteinfabrik in Zürich zufolge des etwas höheren Wertes ihrer Aktien ein Betrag von Fr. 50.-- pro Aktie ausbezahlt.

Die beiden Konkurrenten hatten sich vorher jahrzehntelang rücksichtslos bekämpft. Als treibende Kraft hat ein weitblickender Unternehmer, Schmidheiny, diese äusserst vorteilhafte und fruchtbare Fusion in die Wege geleitet.

1913 wurde auch noch die "Mechanische Ziegelfabrik Wettswil" durch aktienrechtliche Fusion angegliedert. Gegen 2 Aktien à nom. Fr. 1000.-- dieser Unternehmung wurden den Aktionären 3 Aktien à nom Fr. 500.-- der Zürcher Ziegeleien A.G. ausgehändigt. Mit Ausnahme der Ziegelei Bodmer & Co., die bis heute ein Konkurrent blieb, waren durch diese Fusionen sämtliche Unternehmungen dieser Branche auf dem Platze Zürich in einer einzigen Unternehmung zusammengeschlossen.

Die Fusionen hatten nicht nur die Verhinderung der Konkurrenz als Motiv, sondern ausserdem die Aussicht auf eine bedeutende Rationalisierung. Sie ermöglichten vor allem eine Zentralisierung der Produktion in die am besten ausgebauten Betriebe und deren Spezialisierung auf bestimmte Produkte. Weniger gute Werkstätten wurden stillgelegt. Im Falle eines so konjunkturrempfindlichen Gewerbezweiges wie der Ziegelbrennerei ist es ausschlaggebend, ob je nach Bedarf gewisse Betriebseinheiten stillgelegt und wieder in Betrieb genommen werden können und diese Bedingung wurde durch die Fusionen in hohem Masse erfüllt.

Gerade der auf die Fusionen folgende erste Weltkrieg, der den Wohnungsbau rasch zum Erliegen brachte, lieferte den Beweis für die Richtigkeit der obigen Feststellungen. Die fusionierte Unternehmung konnte sich der Schrumpfung des Absatzes durch ein stufenweises Stillegen von Betrieben anpassen, während eine kleine Unternehmung mit einem einzigen Betrieb unter gleichen Umständen mit viel grösseren Verlusten hätte rechnen müssen.

Aus einem ganz andern Grunde wurde 1913 noch die kleine Ziegelei in Rafz aufgekauft. Der eigene Vorrat an dem für die Produktion sehr wichtigen roten Lehm drohte in den Lehmgruben am Uetliberg bald auszugehen. Die Ziegelei Rafz verfügte in ihren Gruben über einen sehr grossen Vorrat dieses Minerals. So erfolgte diese Fusion aus Grün-

den der Rohmaterialsicherung. Die Ziegelbrennerei in Rafz wurde bald stillgelegt und nur in Zeiten höchster Konjunktur für kurze Perioden wieder in Betrieb genommen, das Rohmaterial hingegen dauernd in den Zürcher Betrieben verwendet.

§ 5. Lebensmittel-Handel

Für den Lebensmittelhandel war von jeher eine starke Konkurrenz charakteristisch. Diese führte im Gross- wie auch im Detailhandel zur Konzentration von Unternehmungen.

1.) Grosshandel⁵⁴⁾

Die "UTO" Einkaufs-Vereinigung der Kolonialwarenhändler des Kantons Zürich hatte seit ihrer Gründung (1908) einen schweren Stand gegenüber ihren grösseren Konkurrenten, die mit grossen Lagerhäusern ausgerüstet und dank einem grösseren Umsatz auch besser organisiert waren. Als 1929 Mitgliederzahlen und Umsatzmengen zurückgingen, fand sich die UTO bereit, mit der USEGO, Union Schweiz. Einkaufs-Genossenschaft in Olten zu fusionieren. Die Fusion wurde schon vorgenommen, als die Genossenschaft noch nicht durch finanzielle Bedrängnis dazu gezwungen war.

2.) Detailhandel

a) Konsumverein Winterthur⁵⁵⁾

Am 1.12.1946 ging durch aktienrechtliche Fusion die
K o n s u m g e n o s s e n s c h a f t S e e n u n d

54) Quellen: Geschäftsbericht der UTO (der Geschäftsbericht der USEGO enthält keine Angaben über diese Fusion).

55) Jahresbericht 1946 des Konsumvereins Winterthur;

U m g e b u n g im Konsumverein Winterthur auf. Beide Unternehmungen waren Genossenschaften mit Filialen. Durch die Ausdehnung sowohl der Stadt Winterthur als auch der Vororte hatten sich die Absatzgebiete der beiden Genossenschaften immer mehr ineinander verwachsen, die neuen Filialen kamen sich immer näher und eine gegenseitige Konkurrenzierung war den Unternehmungen im Hinblick auf das gemeinsame Ziel, die Selbsthilfe der Konsumenten, unerwünscht. Ausserdem fanden sie im Zusammenschluss eine Stärkung im Konkurrenzkampf gegen die übrigen Lebensmittel-Detaillisten. Die Fusion wurde deshalb von der Generalversammlung der Konsumgenossenschaft Seen und Umgebung und dem Genossenschaftsrat des Konsumvereins Winterthur mit grossem Mehr gutgeheissen.

Die Zusammenfassung der verschiedenen Fonds der beiden Genossenschaften bot organisationsmässige Schwierigkeiten. Im Dezember 1946 wurde noch eine getrennte Buchhaltung geführt. Erst nach dem Jahresabschluss wurden die beiden Buchhaltungen zusammengefasst und die separate Buchführung der untergegangenen Gesellschaft auf ein "Abschlusskonto" in den Kreditoren reduziert. Dieses musste deshalb weitergeführt werden, weil die Auszahlung der Rückvergütung der Konsumgenossenschaft Seen erst ins Jahr 1947 fiel. Nachdem keinerlei Forderungen an die untergegangene Genossenschaft mehr ausstehend waren, wurde die separate Buchführung eingestellt.

b) Import- und Grosshandels-A.G. ⁵⁶⁾

In der Handelssphäre wird dem Firmaname womöglich ein noch grösserer Wert beigelegt als in der Produktionssphäre. Der Handel sucht deshalb nach Konzentrationsmitteln, welche wirtschaftlich die Vorteile einer Fusion bieten, rechtlich jedoch die zusammengeschlossenen Unternehmungen be-

briefliche Auskunft des Konsumvereins Winterthur;
ROBERT KOHLER; Fusionen und Separationen von Konsumgenossenschaften in der Schweiz, Berner Diss. 1952, S. 84 ff.

56) Quellen: Zürcher Woche;

Briefliche Auskunft der Import- und Grosshandels A.G.

stehen lassen, um den Namen nicht ändern zu müssen. Fälle von Fusionsersatz sind für unsere Untersuchung von grösstem Interesse, lassen sie uns doch einen Nachteil der Fusion erkennen. Es gelangt deshalb im folgenden ein Zusammenschluss zur Darstellung, der ausserhalb unserer Definition der Fusion liegt, aber wirtschaftlich einer solchen ausserordentlich nahesteht und entweder als Vorstufe einer Fusion oder doch als Ersatz für eine solche betrachtet werden muss.

Die "Consum-Gesellschaft Glarus-Rapperswil von Reiff-Schwarz & Comp." wurde 1863 in Greifensee gegründet. Streitigkeiten in der Leitung führten 1888 zu einer Teilung, sodass die beiden Gesellschaften

"Konsum A.G. Denner & Co." (Denner) und

"Konsum Baer-Pfister & Co. A.G." (Baer-Pfister) als Konkurrenten weiterarbeiteten und die alte Firma aufgelöst wurde. Die Filialen wurden nach geographischen Gesichtspunkten (Limmat-Zürichsee als Grenze) aufgeteilt.

Baer-Pfister behielt den Hauptsitz und Denner baute sich einen neuen Geschäftssitz. Denner kaufte sich zur Erweiterung des Filialnetzes ausserdem eine Anzahl Konkurrenten auf:

1910: A. Bruppacher & Cie., Consum-Gesellschaft, Zürich,

1911: Consum-Gesellschaft Schulthess-Würth & Cie., die im grossen Zuckerkrach in Schwierigkeiten geraten war,

1919: einige Verkaufsdepots der Nordostschweizerischen Konsumgesellschaft Maurer & Co.

Eine dritte Filial-Unternehmung von etwa gleicher Grösse, die "Kaufhausgenossenschaft Zürich" (Kaufhaus), betätigte sich auf demselben Gebiete: dem Betrieb von Filialen des Lebensmittelhandels im Zürcher Oberland. Alle drei Konkurrenten verlagerten ihre Tätigkeit im Laufe der Zeit hauptsächlich auf die Stadt Zürich.

Seit Kriegsende verstärkte sich der Konkurrenzkampf im Lebensmittelhandel. Die betriebstechnischen Einrichtungen aller drei Gesellschaften vermochten nur mühsam der Entwicklung zu folgen. Die Aktionäre bzw. Genossenschafter sahen die Notwendigkeit einer Reorganisation ein und erklärten sich zu einem Zusammenschluss bereit. Jedoch von einer Aenderung der Firmen der einzelnen Filialen wollte

man auf jeden Fall Umgang nehmen, weshalb eine Fusion vor-
derhand nicht in Frage kommen konnte.

Man wählte deshalb ein Zusammenschlussmittel, das die juristische Selbständigkeit der drei Unternehmungen unangetastet liess, jedoch die Möglichkeit bot, die Versorgung der Filialen und den Einkauf zu zentralisieren. So wurde zur Gründung der Dachgesellschaft "Import- & Grosshandel AG" geschritten. Diese kaufte 100 % der Aktien, bzw. Genossenschaftsanteile der betr. drei Unternehmungen auf. Die Läden und anderweitigen Einrichtungen sind noch Eigentum der drei Tochtergesellschaften. Der gesamte Einkauf und die Versorgung der Filialen wird jedoch durch die Dachgesellschaft besorgt (seit 1945), die sich der stark vergrösserten und modernisierten Verwaltungs-Liegenschaften der Baer-Pfister bedient. Die beiden andern Verwaltungs-Liegenschaften (Denner und Kaufhaus) wurden überflüssig und konnten abgestossen werden. Die Buchhaltung der drei Tochterfirmen beschränkt sich jetzt auf die Verwaltung der verbliebenen Anlagen und die Umsätze in den Filialen.

Der gegenwärtige Zustand wird als Uebergangsstadium betrachtet, es handelt sich nicht nur um einen Fusionsersatz, sondern um ein Vorbereitungsstadium der völligen Verschmelzung. Durch diese Operation konnte auch vorläufig die Durchführung des Sperrjahres, die sonst in diesem Falle eine sehr komplizierende Wirkung gehabt hätte, vermieden werden.

c) Bell A.G., Basel

Unter den fusionsfreudigen Detaillisten sind erwartungsgemäss die grösseren Filialunternehmungen des Lebensmittel-Detailhandels zu finden, die durch fusionsweisen Anschluss von selbständigen Detaillisten oder andern Filialunternehmungen ihr Filialnetz zu erweitern suchen.

Nicht immer kann der Anschluss einer selbständigen Detailhandelsunternehmung als Fusion betrachtet werden. Die Grossschlächterei B e l l A. G., Basel, deren Filialen in mehreren schweizerischen Städten zu finden sind, hat einen grossen Teil davon durch käufliche Uebernahme von selbständigen Metzgereien erworben. Diese Art von Expansion wird gegenüber dem Bau und Eröffnen neuer Verkaufslokale in der Regel vorgezogen, weil die Kosten tiefer lie-

gen, und einer Vermehrung der Verkaufslokale und damit einem Anwachsen der Konkurrenz vorgebeugt wird. Es können gleichzeitig Konkurrenten ausgeschaltet und mit einem gewissen Kundenbestand gerechnet werden.

Die Art und Weise der Uebernahme lässt es jedoch klar erscheinen, dass es sich nicht um eine Fusion im Sinne unserer Definition handelt. Die Bell A.G. pflegt nämlich bei solchen Anschlüssen lediglich die Ladenlokale zu übernehmen, sei es auf dem Wege der Miete oder des Liegenschafts-kaufes. Nicht einmal eine Uebernahme des Inventars kommt in Frage. Vom ursprünglichen Metzgereiunternehmen geht also nur das Lokal und der Kundenbestand über, weder Warenvorrat, noch Material, Mobiliar oder Angestellte. Dieselbe Operation könnte ebensogut durch ein branchenfremdes Filialunternehmen vorgenommen werden.

Solche Anschlussvorgänge sind deutlich von der auf S.27 /30 genannten "Uebernahme der Aktiven und Passiven" oder der "Uebernahme der wesentlichen Teile einer Unternehmung" zu unterscheiden. Das Lokal allein und der Kundenbestand kann nicht als die Gesamtheit der wesentlichen Bestandteile betrachtet werden. Es sind nach einer solchen Uebernahme nicht dieselben Vermögensbestandteile, die in der Form einer Filiale als Teil der Erwerber-Unternehmung weiterarbeiten.

Selbstverständlich wäre die Angliederung einer Einzelhandelsunternehmung an eine Filialunternehmung im Sinne unseres Fusionsbegriffes denkbar. Es lässt sich jedoch leicht erklären, weshalb solche Beispiele trotz des grossen Expansionsdranges der Filialunternehmungen kaum zu finden sind. Je kleiner eine Detailhandelsunternehmung ist, desto wichtiger ist die Persönlichkeit des Inhabers. Seine persönliche Mitarbeit im Geschäft ist ein derart wesentlicher Bestandteil, dass von einer Fusion nur gesprochen werden kann, wenn dieser Inhaber nach der Annexion als Filialleiter weiterarbeitet. Das ideologische Moment und die Tradition setzen sich aber einem solchen fusionsweisen Aufgehen in einer grösseren Filialunternehmung entgegen.

§ 6. Verkehrs- und Gastgewerbe

1.) Bahnen

Fusionen sind bei den Verkehrsunternehmungen häufig. Besonders die Bahnen bedienen sich gerne dieses Zusammenschlussmittels zwecks Bildung von grösseren zusammenhängenden Verkehrslinien und Netzen. Wir werden deshalb zu untersuchen haben, weshalb gerade bei den Bahnunternehmungen die Fusion so beliebt ist.

Wohl wird eine vorteilhafte Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Bahnunternehmungen schon durch weniger enge Zusammenschlussvorgänge erreicht, z.B. durch das gegenseitige Anpassen der Fahrpläne und das Führen durchgehender Züge. Darüber hinaus lassen sich jedoch die Bahnbetriebe durch engeren Zusammenschluss noch mehr rationalisieren, wodurch sich weitere Vereinfachungen zu gunsten der Unternehmungen erreichen lassen. Die Fusion ermöglicht zweifellos die grössten Ersparnisse, besonders in der Verwaltung der zusammengeschlossenen Unternehmungen.

Bei den Fusionen von Bahngesellschaften ist die Besonderheit zu beachten, dass sie gelegentlich mit der Verstaatlichung kombiniert werden. So müssen wir bei der Bildung der Schweizerischen Bundesbahnen zwei parallel laufende Vorgänge unterscheiden, einerseits der fusionsweise Zusammenschluss der damaligen fünf Hauptbahnen, anderseits die Ueberführung der Bahnunternehmungen in Staatseigentum. (Wir befassen uns in dieser Arbeit nur mit dem ersten der beiden genannten Vorgängen, der Fusion.)

In der öffentlichen Diskussion über weitere Eingliederungen von Privatbahnen in die Bundesbahnen (wobei wieder der Fusionsvorgang vom Verstaatlichungsvorgang zu unterscheiden wäre), begegnen wir wiederholt den von verschiedenen Seiten für oder gegen solche Eingliederungen vorgebrachten Gründe. Es handelt sich dabei um folgende Argumente für oder gegen die Fusion von Privatbahnen mit den Bundesbahnen:

Fischer (Chef des kommerziellen Dienstes der SBB), ein Gegner weiterer Eingliederungen, hat z.B. darauf hingewiesen, dass durch die bestehenden Vereinbarungen zwischen

Privatbahnen unter sich und mit den Bundesbahnen ein Teil der von den Befürwortern stark betonten Rationalisierungsmöglichkeiten bereits ausgeschöpft wird, sodass überhaupt keine stichhaltigen betriebswirtschaftlichen Gründe für die Angliederung z.B. der Rhätischen Bahn und der Furka-Oberalp- oder der Visp-Zermatt-Bahn an die SBB beständen.⁵⁷⁾

Es wird also darauf hingewiesen, dass die Fusion zwar betriebswirtschaftliche Vorteile mit sich bringe, diese aber schon fast restlos durch andere Konzentrationsvorgänge, wie z.B. Vereinbarungen vertraglicher Art, ausgeschöpft werden können. Bekanntlich sind von einer Fusion nicht nur Vorteile zu erwarten. Das herrschende Bahnsystem soll vor allem den Vorteil vermehrter Wendigkeit aufweisen und sich durch einen besseren Kontakt mit der Bevölkerung auszeichnen. Auch auf technischem Gebiete hätten sich die Privatbahnen oftmals als beweglicher und anpassungsfähiger erwiesen.

Dem Gesagten müssen wir entgegenhalten, dass eine Fusion gegenüber der blossen vertraglichen Vereinbarung auf jeden Fall noch verwaltungstechnische Vereinfachungen mit sich bringen würde. Dazu ein Beispiel: die Verkehrseinnahmen werden unter den gegenwärtigen Verhältnissen bei den verschiedenen Bahnunternehmungen noch gegenseitig verrechnet. Zur Ermittlung des Verkehrsanteils jeder Bahn ist deshalb ein grosser Apparat der Verkehrskontrolle notwendig. Das Personal wird zufolge dieses Systemzwiespaltes in unrationeller Weise beansprucht, auch der kleinste Betrag, der einer Bahn zukommen soll, muss ausgerechnet und überwiesen werden. Diese ganze Arbeit würde u.a. nach einer Fusion wegfallen.

In den letzten Jahren war die Anwendung der aktienrechtlichen Fusion bei den Bahngesellschaften recht häufig. Die durchgeführten Fusionen wurden stark gefördert durch das Bundesgesetz vom 6.4.1939 über Hilfeleistung an private Eisenbahnen und Schifffahrtsunternehmungen. In den meisten Fällen wurden diese Fusionen mit einer Sanierung kombiniert, waren aber nicht durch diese allein bedingt.

57) NZZ vom 10.3.1950, Nr. 496.

Das genannte Bundesgesetz bestimmt in seinem Art. 1, dass der Bund sich an der finanziellen Wiederaufrichtung notleidender privater Eisenbahn- und Schifffahrtsunternehmungen beteiligen kann und ihm zu diesem Zweck 125 Millionen zur Verfügung stehen, sofern die betr. Unternehmungen ihrer volkswirtschaftlichen oder militärischen Bedeutung wegen den Interessen der Eidgenossenschaft oder eines grossen Teiles derselben dienen. Gemäss Art. 4 kann der Bundesrat ausserdem die Unternehmung verhalten, organisatorische, administrative, finanzielle oder technische Massnahmen, die er zu ihrer Wiederaufrichtung als geeignet erachtet, zu treffen und sie verpflichten, zur Verbesserung ihrer Lage die ihr offenstehenden rechtlichen Wege zu beschreiten. Voraussetzung für eine solche Hilfeleistung ist eine mindestens ebenso grosse Leistung der interessierten Kantone.

Ausschlaggebend für unsere Betrachtung ist Art. 12: "Der Bund kann eine Hilfe im Sinne dieses Gesetzes auch leisten, um die Fusion notleidender Unternehmungen, von denen jede für sich allein die Voraussetzungen des Art. 1 nicht erfüllt, zu ermöglichen, sofern durch eine solche Fusion eine Unternehmung gebildet wird, die den Anforderungen des Art. 1 entspricht und dadurch sichere und erhebliche Vorteile für den Betrieb erzielbar sind. Voraussetzung für eine Beteiligung des Bundes ist die Mitwirkung der Kantone im Sinne des Art. 5."

Eine Reihe von Bahnfusionen der letzten Jahre ist auf dieses Bundesgesetz zurückzuführen, wir erwähnen hier die folgenden:

a) Appenzeller Bahnen, Herisau⁵⁸⁾

Die Appenzeller Bahn übernahm 1948 durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven die elektrische Bahn Appenzell-Weissbad-Wasserauen. Diese Fusion war die Voraus-

-
- 58) Quellen: Geschäftsberichte der Appenzeller Bahnen, Herisau;
Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel und Industrie der Schweiz;
Briefliche Auskunft der Appenzeller Bahnen, Herisau.

setzung für die Gewährung einer Hilfeleistung im Betrage von 1,05 Millionen für die finanzielle und technische Wiederaufrichtung durch den Bund. Die Hilfeleistung erfolgte z.T. gegen Aushändigung von Prioritätsaktien, z.T. à fonds perdu. Der Sitz im Verwaltungsrat, welcher dem Bund auf Grund dieser Hilfsmassnahme zusteht, wurde vorläufig noch nicht beansprucht.

Ausser der fusionsfördernden Wirkung der Hilfeleistung war eine Fusion der beiden Bahngesellschaften auch aus betriebswirtschaftlichen Gründen gegeben, bestand doch schon vorher eine Gemeinschaftsdirektion. Bei der Bahn Appenzell-Weissbad-Wasserauen handelt es sich sowieso nur um eine Verlängerung der bisherigen Linie der Appenzeller Bahn, weshalb der Fusion auch keine grösseren Hindernisse in den Weg traten. Die Bearbeitung der Fusion nahm immerhin mehrere Jahre in Anspruch. Zusätzliche Kosten entstanden sonst nur in bescheidenem Umfange.

b) Compagnie des Chemins de Fer Fribourgeois⁵⁹⁾

Der Bund stellte den beiden Gesellschaften "Compagnie du Chemin de Fer Fribourg-Morat-Anet" und der "S.A. des Chemins de Fer Electriques de la Gruyère", deren Hauptaktionär der Kanton Freiburg war, eine Hilfeleistung von 3,5 Millionen in Aussicht für den Fall, dass sie sich auf dem Wege einer Fusion zusammenschliessen würden. Die Hilfe sollte sogar auf 4 Millionen erhöht werden, wenn sich auch die "Compagnie du Chemin de Fer Bulle-Romont" durch Fusion anschliessen würde.

Die Fusion im Sinne des OR der ersten beiden Gesellschaften kam 1942 zustande, was die Ausbezahlung von 2,5 Millionen à fonds perdu und 1,5 Millionen gegen Aushändigung von Prioritätsaktien der neuen Gesellschaft an den Bund zur Folge hatte. Von diesen 4 Millionen war eine Summe von Fr. 640 000.-- für die Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven der Bulle-Romont-Bahn abzu-zweigen. Der Kanton Freiburg seinerseits verpflichtete

59) Quellen: Geschäftsberichte und Statuten der Compagnie des Chemins de Fer Fribourgeois;
Briefliche Auskunft der Gesellschaft.

sich, jedes Jahr das Betriebsdefizit der Gesamtunternehmung zu decken und ausserdem die jährliche Einlage in den Erneuerungsfonds zu sichern. Ausserdem garantiert er die Verzinsung bis zur Höhe von 3,5 Millionen. Bund und Kanton verfügen in der neuen Gesellschaft über je zwei Verwaltungsratssitze, nachdem der Kanton schon früher ähnliche Rechte bei den einzelnen Gesellschaften besass.

Trotzdem diese Fusion eine Reduktion der Verwaltungskosten zur Folge hatte und schliesslich bei der Durchführung keine Hindernisse zu überwinden waren, wäre sie ohne den Anstoss durch das Bundesgesetz nicht zustande gekommen. Durch aktienrechtliche Fusion wurde aus der FMA und der CEG die Compagnie du Chemin de Fer Fribourgeois gegründet, welche durch Kauf (Apport des Kantons Freiburg) die Bulle-Romont-Bahn übernahm. Die Fusionskosten betrugen Fr. 40 000.--. Greyerzer- und Murtenbahn hatten schon seit 1927 eine Gemeinschaftsdirektion.

c) Vereinigte Huttwiler Bahnen, Huttwil (VHB)⁶⁰⁾

Diese Bahngesellschaft entstand durch aktienrechtliche Kombinationsfusion aus den drei Bahnen:

Langenthal-Huttwil-Bahn (LHB) (diese hatte schon 1927 durch Fusion die Eriswil-Huttwil-Bahn annektiert),
Huttwil-Wolhusen-Bahn (HWB),
Ramsei-Sumiswald-Huttwil-Bahn (RSHB).

Schon vor der Fusion bestand eine Betriebsgemeinschaft der drei Bahngesellschaften unter der Führung der LHB.

Auf Grund des Privatbahnhilfe- und des Elektrifikationsgesetzes (BG. vom 2. Oktober 1919 über die Unterstützung von privaten Eisenbahn- und Dampfschiffahrtsunternehmungen zum Zwecke der Einführung des elektrischen Betriebes) stellte der Bund und die betr. Kantone den drei Gesellschaften eine Hilfe von je 4 Millionen in Aussicht, sofern sie sich bereit erklären würden, sich zu

60) Quellen: Statuten der Vereinigten Huttwiler Bahnen; Briefliche Auskunft der Vereinigten Huttwiler Bahnen; Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel und Industrie der Schweiz.

einer rechtlich einheitlichen Unternehmung zusammenzuschliessen und mit der Emmental-Burgdorf-Thun-Bahn (EBTB) eine Betriebsgemeinschaft unter Führung der letzteren einzugehen. Eine Fusion sämtlicher vier Unternehmungen schien wegen grösserer Unterschiede in der finanziellen Struktur nicht ratsam.

Die Hilfeleistung musste zur Elektrifikation verwendet werden. Die verlangte Betriebsgemeinschaft trat am 1. Oktober 1943 in Kraft.

Darnach übernahm die EBTB den Betrieb der drei kleineren Bahnen in deren Namen und auf deren Gefahr. Anstellung, Beförderung und Entlassung des Personals war somit Sache der EBTB, die drei Bahnen hatten nur das Mitspracherecht. Auch die Jahresrechnungen und Bilanzen wurden von der EBTB erstellt. Für die gesamte Betriebsführung erhielt die EBTB eine Pauschalentschädigung von jährlich Fr. 150 000.--, wovon allein für das Personal Fr. 145 000.-- benötigt werden.

Die Leitung der EBTB veranlasste die notwendigen Vorarbeiten für die Fusion. Deren Schwierigkeiten und Hindernisse waren hauptsächlich in der stark unterschiedlichen finanziellen Struktur der drei Unternehmungen zu suchen. Am besten waren die Verhältnisse bei der LHB, die zwar keine Dividende ausschüttete, dafür aber auch keinerlei Zuschüsse von Anstössergemeinden benötigte. Das Aktienkapital besass vielmehr noch seinen vollen Wert. Bei der HWB war das Aktienkapital nach Abzug der Verbindlichkeiten nur noch zu 25 % gedeckt. Am schlimmsten waren die Verhältnisse bei der RSHB, deren Aktienkapital völlig entwertet war. Die Bahn war auf Betriebszuschüsse seitens Bund, Kanton und Gemeinden angewiesen. Die Gläubiger (Fr. 500 000.--) mussten auf 90 % ihrer Forderungen verzichten, die Prioritätsaktionäre leisteten auf ihre Vorrechte Verzicht.

Schliesslich spielten noch Bewertungsfaktoren eine Rolle: Der sehr unterschiedliche Ertrag, die bei einzelnen Linien sehr erneuerungsbedürftigen Anlagen, sowie durch gemeinsame Benützung der Station Huttwil entstandene gegenseitige Forderungen, die vorher nicht im richtigen Mass verrechnet und ausgeglichen worden waren.

Es ist unter diesen Umständen verständlich, dass die drei früheren Verwaltungen kaum je bereit gewesen wären,

eine Fusion vorzunehmen, wenn nicht der kräftige Anreiz der Bundeshilfe vorhanden gewesen wäre, obwohl eine möglichst baldige Durchführung der Fusion auch aus andern Gründen nicht nur erwünscht, sondern dringend geboten erschien.

Es wurden folgende Uebernahmepreise für die Bahnen ermittelt:

LHB	Fr.	1 251 000.--	
HWB	"	918 500.--	
RSHB	"	284 250.--,	total Fr. 2 453 750.--

Bei den letzteren beiden Gesellschaften waren dementsprechend starke Abschreibungen des Aktienkapitals unzugänglich, d.h. das Aktientauschverhältnis war für die Aktionäre der beiden Gesellschaften ein sehr schlechtes.

Die 2502 Aktien der LHB (nom. Fr. 500) wurden umgetauscht in 5004 Stammaktien der VHB
(nom. Fr. 250) Fr. 1 251 000

Die 3674 Aktien der HWB (nom. 500)
wurden umgetauscht in 3674 Stammaktien
der VHB (nom. 250) " 981 500

Für je 5 Aktien der 5685 RSHB-An-
teilscheine (nom. 225) wurde 1 Stamm-
aktie der VHB (nom.250) verabfolgt.⁶¹⁾ " 284 250
Fr. 2 453 750

Das Aktienkapital der neuen Unternehmung entsprach vorerst dem totalen Uebernahmepreis, diese Aktien wurden unter den ursprünglichen Aktionären verteilt. Anschliessend wurde eine Kapitalerhöhung beschlossen um Fr. 4 860 000 auf Fr. 7 313 750.--, wovon 1,3 Millionen an den Bund und 3,56 Millionen an die Kantone und Gemeinden gingen, beides in Form von Prioritätsaktien. Ausserdem gab der Bund noch 2,7 Millionen à fonds perdu.

Die Elektrifikationskosten betrugen insgesamt Fr. 9 560 000.--. Sie wurden folgendermassen getragen:

61) Art. 6 der Statuten der Aktiengesellschaft Vereinigte Huttwiler-Bahnen vom 21.12.1944.

Bundesbeitrag	4 Mill., davon 1,3 Mill. Prioritäts-	aktien,
Darlehen des Bundes	2 " ,	
Kantone und Gemeinden	3,56 Mill in Form von Prioritäts-	aktien.

Personalbestand vor und nach der Fusion:	1.1.44	31.12.44
Allgemeine Verwaltung	3	-
Unterhalt und Bewachung der Bahnen	64	45
Stationsdienst und Zugsbegleitung	80	93
Fahr- und Werkstättendienst	<u>49</u>	<u>48</u>
total	196	186

Wir stellen in erster Linie eine Umstellung, in zweiter Linie eine geringe Herabsetzung durch die Fusion fest.

Der Fusionsvertrag wurde am 31.8.1944, rückwirkend auf den 1.1.1944 geschlossen, weshalb auch die Vorschriften betr. Sperrjahr nicht mehr eingehalten wurden (vergl. unsere Ausführungen S. 159). Die Kosten für die Fusion an Barauslagen betrugen Fr. 12 843.--, abgesehen von den Arbeiten des eigenen Personals. In diesem Betrag sind keine Steuern eingeschlossen.

Der Vorteil der Betriebsgemeinschaft der VHB mit der EBTB besteht für die VHB darin, dass auf den Verwaltungskosten eine jährliche Einsparung von rund Fr. 40 000.-- gemacht werden kann. Die Zusammenlegung der drei Gesellschaften zu einer Gesellschaft bringt ganz wesentliche Vereinfachungen in der Verwaltung, die mit einer jährlichen Einsparung von ca. Fr. 10 000.-- verbunden sind.

d) Berner Alpenbahn-Gesellschaft Bern-Lötschberg-Simplon⁶²⁾ (BLS)

Die BLS konstituierte sich 1906 zwecks Baues der Lötschberglinie und kaufte im folgenden Jahr die Spiez-Frutigen-

62) Quellen: Broschüre: F.A. VOLMAR; Wissenswertes von der Lötschbergbahn und den mitbetriebeenen Linien, Bern 1949. Vortragszyklus an der Volkshochschule Bern im Wintersemester 1949/50; Bern-Lötschberg-Simplon (vervielfältigt). Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel und Industrie der Schweiz.

Bahn an. Sie wurde 1913 Eigentümerin der Thunerseebahn (Thun-Spiez-Interlaken-Bönigen) und damit auch des seit 1836, bzw. 1839 bestehenden Dampfschiffbetriebes auf dem Thuner- und dem Brienzensee. Als Nachfolgerin der Thunersee-Bahn wurde die BLS betriebsführende Gesellschaft der Spiez-Erlenbach-, der Erlenbach-Zweisimmen-, der Gürbetal-, der Bern-Schwarzenburg- und der Bern-Neuenburgbahn. 1915 baute die BLS als Abkürzung des Zugangsweges zum Lötschberg die Strecke Moutier-Lengnau, die von den SBB betrieben wird, aber der BLS gehört. Die Berner Alpenbahn-Gesellschaft verfügt also über folgende eigenen Linien:

1. Thun-Spiez-Interlaken-Bönigen,
2. Spiez-Frutigen-Brig,
3. Moutier-Lengnau,
4. Schiffsbetrieb auf dem Thuner- und Brinzersee.

Dazu betreibt sie die Linien folgender Bahnunternehmungen:

1. Spiez-Erlenbach-Bahn,
2. Erlenbach-Zweisimmen-Bahn,
3. Spiezer Verbindungsbahn (Hafen-Bahnhof),
4. Gürbetalbahn (Berr- Belp-Thun),
5. Bern-Schwarzenburg-Bahn,
6. Bern-Neuenburg-Bahn.

Unter den mitbetriebenen Bahnen sind auf Grund des Privatbahnhilfegesetzes noch zwei Fusionen durchgeführt worden. Die Spiez-Erlenbach- und die Erlenbach-Zweisimmen-Bahn vereinigten sich 1942 zur Simmentalbahn, die Gürbetal- und die Bern-Schwarzenburg-Bahn fusionierten 1944 zur Gürbetal-Bern-Schwarzenburg-Bahn.

Die sehr grossen (15 - 30köpfigen) Verwaltungsräte der einzelnen Bahngesellschaften setzen sich fast ausschliesslich aus Delegierten der Behörden zusammen. Seit 1921 ist die Eidgenossenschaft Hauptaktionärin der BLS.

Die BLS bediente sich also bei der Bildung ihrer Gruppe einerseits des Neubaus und der käuflichen Uebernahme, anderseits des vertraglichen Zusammenschlusses, indem sie als Rechtsnachfolgerin der Thunerseebahn das Vertragsverhältnis der letzteren weiterführte. Die Bahnunternehmungen der BLS-Gruppe stellen zwar eine einheitliche Be-

triebsgemeinschaft dar, doch wird die rechtliche Selbständigkeit der einzelnen Glieder durch die Verträge nicht berührt. Jede der Bahngesellschaften hat die rechtliche Form einer Aktiengesellschaft mit eigenen Verwaltungsorganen und eigener Rechnung. Genau so wie bei jeder andern Bahn müssen die Verkehrseinnahmen innerhalb der Betriebsgruppe Lötschberg ausgesondert und verrechnet werden.

Wir können uns fragen, weshalb die einzelnen Glieder sich nicht durch Fusion gänzlich zusammenschliessen. Tatsächlich wurde 1948 die Frage eines Zusammenschlusses der BLS, der Bern-Neuenburg-Bahn, der Gürbetal-Bern-Schwarzenburg-Bahn und der Simmentalbahn erwogen, jedoch konnte kein Beschluss gefasst werden.

ROBERT GRIMM ist der Ansicht⁶³⁾, dass vom Standpunkt der Betriebsführung und der Finanzlage aus gesehen eine möglichst rasche Zusammenfassung aller zur Lötschberggruppe gehörenden Betriebe in eine Einheitsunternehmung sehr erwünscht wäre. Der Arbeitsaufwand würde vereinfacht, die Betriebs- und Verwaltungskosten verbilligt, das finanzielle Bild erfreulicher. In bernischen Regierungskreisen scheint man aus staatspolitischen und taktischen Erwägungen diese Auffassung nicht zu teilen. Diese Haltung der Behörden, d.h. in diesem Falle der Aktionäre, scheint der einzige Grund gegen eine Fusion zu sein.

e) Altstätten-Gais-Bahn⁶⁴⁾

Diese wird durch die Rheintalische Strassenbahn (Rh. St.) betrieben. Die Betriebsgemeinschaft beruht auf einem Vertrag, die Beteiligung am Aktienkapital ist nur von geringer Bedeutung. Diese Betriebsgemeinschaft besteht schon seit dem Bau der verpachteten Bahn (1911), der Vertrag wurde immer wieder erneuert. Er gewährleistete eine sehr weitgehende Zusammenarbeit. So hat z.B. die Altstätten-Gais-

63) Referat von ROBERT GRIMM; Die Lötschbergbahn-Betriebsgruppe im Rahmen des schweizerischen Bahnnetzes, Volkshochschule Bern 1949/50, S. 9.

64) Quelle: Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel und Industrie der Schweiz;

Briefliche Auskünfte der Rheintalischen Strassenbahn.

Bahn kein eigenes Personal, ihr gesamter Betrieb wird durch Angestellte der Rh. St. besorgt, die je nach Bedarf auf der einen oder andern Linie eingesetzt werden. Die Spitzen des Personaleinsatzes werden dadurch ausgeglichen und Reservezeiten des Personals, wie sie bei getrennter Betriebsführung auftreten müssten, werden ausgeschaltet. Eine Fusion könnte kaum noch eine zusätzliche Rationalisierung im Betrieb gewährleisten.

2.) Luftverkehrsgesellschaften

Bei den auf grössere Distanzen arbeitenden Luftfahrtgesellschaften ist die Existenz von mehreren sich auf gleichen Linien konkurrenzierenden Unternehmungen in einem kleinen Lande ganz unmöglich. In den meisten Ländern schlossen sich die Luftfahrtgesellschaften zu einheitlichen, nationalen Gesellschaften zusammen. Sogar in den Vereinigten Staaten, die einer Luftfahrtgesellschaft ein ungleich grösseres Tätigkeitsfeld offenlassen, haben sich von den drei führenden Gesellschaften deren zwei zusammengeschlossen (Fusion der Panamerican Airways mit der American Overseas Airways im Sept. 1950). Die Krise der italienischen Zivilluftfahrt ist nicht zuletzt auf das Nebeneinanderbestehen von vier sich konkurrenzierenden Luftfahrtgesellschaften zurückzuführen, deren Fusion leider durch verschiedene Umstände verunmöglicht wird.

Die Schweizerische Luftverkehrs A.G. (Swissair)⁶⁵⁾ selbst entstand durch verschiedene Fusionen. 1919 wurde in Zürich die "Schweizerische Luftverkehrs A.G. Ad Astra" gegründet. Diese übernahm käuflich 1920 die beiden Gesellschaften "Compte, Mittelholzer & Co." und die "Avion Tourisme S.A.", welche beide schon älter waren.

1931 fusionierten die beiden Fluggesellschaften, die von der Schweiz aus internationale Strecken bedient hatten, die "Balair" Basel und die "Ad Astra" zur Schweizerischen Luftverkehrs A.G., der "Swissair". Nach dem Kriege bestanden als Konkurrenten der Swissair nur noch die "Al-

65) NZZ von 24.10.1947 und briefliche Auskünfte der Swissair.

par", Schweizerische Luftverkehrs A.G., in Bern, die "Air Bleu" und die "Air Globe". Die letzteren beiden waren freie Chartergesellschaften, die sich in der Folge selbst auflösten.

Als vernünftigste Lösung erschien eine Fusion der Alpar mit der Swissair. Die Verhandlungen zwischen den beiden Verwaltungen gestalteten sich jedoch recht mühsam. Es konnte keine befriedigende Einigung erzielt werden, was vorwiegend auf ausserökonomische Gründe zurückzuführen ist. Die Ablehnung der Fusion erfolgte durch die Berner Regierung. Die beiden Gesellschaften kamen daher überein, sich einem Schiedsspruch des Vorstehers des eidgenössischen Post- und Eisenbahndepartementes über eine Verständigung zu unterstellen. Dieser Schiedsspruch, der am 18. August 1947 gefällt wurde, stellt in seiner Präambel die Unmöglichkeit einer Fusion fest und bestimmt dann:

1. Die Swissair übernimmt von der Alpar das in einem Inventar aufgeführte Material zum Preis von 664 000 Fr. Sie tritt ausserdem in den Vertrag zwischen der Alpar und der Firma Hasler AG. über die Lieferung von fünf Bordsendern ein; die Alpar wird von sämtlichen Verpflichtungen aus diesem Vertrag, unter Einschluss der geleisteten Anzahlung von 36 000 Fr., entlastet.
2. Das eidgenössische Luftamt leistet der Alpar aus dem Kredit für die Förderung des Luftverkehrs einen Beitrag von 120 000 Fr. für die Amortisation der Dakota-Flugzeuge. Es weicht dabei ausnahmsweise von den neuen Richtlinien über die Subventionierung des Luftverkehrs ab.
3. Es wird erwartet, dass die Swissair und die Alpar sich über die Verwendung des Personals der Alpar verständigen.
4. Die Alpar verzichtet endgültig auf den Betrieb regelmässiger Linien.

Die Alpar blieb als Folge der Ausführung dieses Schiedsspruches als Rumpfgesellschaft übrig. Die ihr gebliebenen Aktiven und Aufgabengebiete wurden auf die Flugplatzgenossenschaft Bern übertragen, welche in eine Aktiengesellschaft umgewandelt wurde. Zweck der "Flugplatz- und Fluggesellschaft AG.", Bern, ist die Durchführung von Flugverkehr in Form von Rund-, Alpen- und Sonderflügen aller Art für den

Flugplatz Bern und andere schweizerische Flugplätze. Die Alpar konnte nach Uebertragung der Aktiven und Aufgabengebiete liquidieren.

3.) Hotellerie⁶⁶⁾

Ein Hotel gehört meistens einem privaten Hotelier, der es als einzigen Betrieb führt. Das Fehlen einer grösseren Zahl von Hotel-Aktiengesellschaften macht allein schon die Anwendung der aktienrechtlichen Fusion selten; der Kapitalmangel erschwert die Uebernahme von Aktiven und Passiven. Dies sind jedoch nicht die wesentlichen Gründe, weshalb in der Hotelbranche eine eigentliche Konzentration ausgeblieben ist. Die geringfügige Mechanisierung des Produktionsprozesses und die erschwerte Standardisierung der Leistungen würden die Vorteile der Fusion auf ein kleines Mass zusammenschmelzen lassen. Auch zur Sanierung nützt der Zusammenschluss mit einem andern Unternehmen wenig.

Ein durch Fusion angegliedertes Hotel wird trotzdem seine eigene Buchhaltung, ev. sogar eine eigene Lebensmittelversorgung usw. weiterführen und selbstverständlich eine eigene Direktion haben müssen. Bei Hotelkäufen werden ja oft sehr weit auseinanderliegende Hotels verbunden, teils um die Saison, teils um die Konjunkturschwankungen zu überbrücken.

Ein einziges Beispiel einer Konzentration von Hotelunternehmungen dürfte angeführt werden, diejenige der "Hotels Seiler S.A." in Zermatt. Alexander Seiler, Vater und Sohn, hatten neun Hotels z.T. selbst gebaut, zum grösseren Teil aufgekauft und in der "Hotels Seiler S.A." zusammengefasst. Auch hier konnte die Rationalisierung aus den oben dargelegten Gründen nicht sehr weit getrieben werden. Wir schliessen aus diesen Erfahrungen, dass die Fusion für die Hotellerie - in der die Konzentrationstendenz sowieso klein ist - ein ungeeignetes Mittel ist.

66) Mündliche Auskunft durch die Schweiz. Hotel-Treuhandgesellschaft.

KATHARINA KÜNZLER-WOHLFAHRT; Die Unternehmungsformen im schweizerischen Hotelgewerbe, Berner Diss. 1945.

1.) Banken

a) Schweizerische Bankgesellschaft (SBG)⁶⁷⁾

Die Schweizerische Bankgesellschaft selbst entstand im Jahre 1912 durch eine aktienrechtliche Kombinationsfusion⁶⁸⁾ der Bank in Winterthur mit der Toggenburger Bank in Lichtensteig.

Bis heute hat sich die Schweizerische Bankgesellschaft durch aktienrechtliche Fusion sieben mittlere und kleinere Institute angegliedert, die meisten in der Westschweiz.

Für uns ist vor allem die Verschmelzung der Eidgenössischen Bank mit der SBG von Interesse. Grund dieser Fusion des Jahres 1945 waren die erheblichen Verluste der Eidgenössischen Bank. Die letztere hatte in der Zwischenkriegszeit einen grossen Teil ihrer Mittel in Deutschland und Oesterreich angelegt. Diese Länder zahlten in den 20er Jahren zufolge Kapitalmangels Zinsen von 8 - 10 %. Dementsprechend waren auch die Dividenden der EB bis 1930 rund 8 %. Ab 1931 froren jedoch die Guthaben in Deutschland und Oesterreich sukzessive ein. Schon 1934 war die erste Sanierung notwendig. Das Aktienkapital wurde von 100 auf 75 Millionen herabgesetzt. Diese erste Sanierung erwies sich bald als ungenügend. Deutschland konnte die Zinsen auch nicht in realen Gütern bezahlen. 1936 folgte eine zweite Sanierung der EB, wobei das Aktienkapital von 75 auf 33 Millionen herabgesetzt wurde, was wiederum eine teilweise Abschreibung der ausländischen Guthaben erlaubte.

-
- 67) Quellen: Finanzjahrbücher,
Geschäftsberichte der Schweizerischen Bankgesellschaft,
Zeitungsausschnitte des Archivs f. Handel und Industrie der Schweiz.
- 68) FRITZ FICK; Die Verschmelzung (Fusion) von Aktiengesellschaften nach schweizerischem Recht, Schweizer Zeitfragen, Heft 60, S. 8.

Von den insgesamt drei Milliarden, welche die Schweiz nach dem ersten Weltkriege in Deutschland verlor, entfiel ein Anteil von 800 Millionen auf die Banken, wovon etwa 135 Millionen auf die Eidgenössische Bank. Die Lage der Bank war trotz der Sanierungen unhaltbar geworden und nach dem Kriege musste sich diese nach einer andern Sanierungsmöglichkeit umsehen.

Es bestanden theoretisch noch drei Auswege:

1. eine dritte Sanierung verbunden mit neuer Kapitalaufnahme,
2. die Liquidation,
3. der Anschluss an eine andere Bank.

Ein selbständiges Weiterbestehen mit frischem Kapital wäre für die Bank wohl das Erwünschte gewesen, doch war zu befürchten, dass das benötigte neue Kapital nicht zugeflossen wäre, stand doch der Kurs der Aktien damals auf etwa 230 (nom. 500). Eine vorteilhafte Liquidation war ausgeschlossen, weil die eingefrorenen Werte ohne allzugrosse Verluste gar nicht kurzfristig liquidierbar gewesen wären. Es blieb nur der dritte Weg, der Anschluss an eine andere Grossbank.

Die Schweizerische Bankgesellschaft erklärte sich bereit, die Eidgenössische Bank zu übernehmen, jedoch nicht sämtliche Aktiven und Passiven, sondern nur jene des Inlandgeschäfts. Um den Rest, d.h. die ausländischen, transferbeschwerten Aktiven aller Art, deren Bewertung unmöglich war, nicht mitübernehmen zu müssen, wurde die Eidgenössische Bank als Rumpfgesellschaft bestehen gelassen und ihr diese stark abgeschriebenen deutschen und österreichischen Posten belassen. Die einzige Aufgabe der Rumpfgesellschaft besteht jetzt darin, mit der endgültigen Liquidation der einzelnen Vermögensteile so lange zuzuwarten, bis die Abstossung relativ günstig erscheint. Das Leben der Rumpfgesellschaft ist also begrenzt. Nachdem die der Rumpfgesellschaft verbliebenen Auslandsanlagen in der Zwischenbilanz vom 30. Juni 1945 weniger als 6 % (21,7 Millionen von 381 Millionen) der gesamten Aktiven darstellten und die EB überhaupt nicht als Bank, sondern nur als Verwaltungs- und Liquidationsgesellschaft weiterbetrieben wurde, können wir von einer Fusion im Sinne unserer Definition sprechen.

Durch das Bestehenlassen der alten Gesellschaft konnten auch immaterielle Werte erhalten werden, vor allem die Erfahrung in der Bearbeitung der ausländischen Guthaben. Für die inländischen Kunden war der Uebergang ihrer Bankgeschäfte auf ein gesundes Institut nur mit Vorteilen verbunden. Die Bankgesellschaft übernahm schliesslich auch noch 600 von den insgesamt 800 Angestellten der Eidgenössischen Bank.

Der Uebnahmevertrag zwischen der Bankgesellschaft und der Eidgenössischen Bank vom 30.6.45 stellte fest, welche Aktiven und Passiven auf die Bankgesellschaft übertragen werden sollten. Als Gegenwert für die übernommenen Aktiven (abzüglich der Passiven) im Betrage von 17,82 Millionen wurden neu emittierte Aktien von nominell 10 Millionen der Bankgesellschaft an die Eidgenössische Bank übertragen. Für je 10 Aktien der EB (von nom 500) wurden demnach 3 neue Aktien der SBG (nom. 500) übertragen. Die EB hatte 66 000 Aktien ausstehend, die SBG übergab 19 800 Aktien. Die EB setzte ihr Kapital nochmals herab (Sanierung im Zusammenhang mit der Fusion). Die SBG-Aktien wurden den Aktionären der Eidgenössischen Bank im Verhältnis 10 : 3 verteilt (ohne die EB-Aktien dafür einzuziehen).⁶⁹⁾

b) Schweizerischer Bankverein⁷⁰⁾

Der im Jahre 1896 eingetretene Aufschwung im Wirtschaftsleben gab vielen Bankinstituten den Anstoss zur Verwirklichung ihrer Expansionsbestrebungen. Vor allem suchten die Grossbanken und mittleren Banken, durch Angliederung von kleinen Instituten in andern Städten ihr Einzugsgebiet auszuweiten. Als Illustration dieser Bewegung stellten wir hier die lange Fusionsreihe des Schweizeri-

69) Da die ausführlichen Zahlenangaben und Buchungstexte dieser Fusion schon in TÖNDURY und GSELL, Finanzierungen, S. 274/282 dargestellt sind, verzichten wir hier auf eine Wiedergabe.

70) Quellen: Finanzjahrbücher; Geschäftsberichte des Schweizerischen Bankvereins; Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel u. Industrie der Schweiz.

schen Bankvereins dar. Für andere Grossbanken liessen sich ähnliche Bilder aufzeigen.

1895 entstand durch Fusion des Zürcher Bankvereins und des Basler Bankvereins der "Basler und Zürcher Bankverein". 1897 traten die Schweizerische Unionsbank in St. Gallen und die Basler Depositenbank dazu, sodass die Firma in "Schweizerischer Bankverein" abgeändert wurde. Darauf folgten noch eine grosse Zahl von Annexionen:

1901 Blake, Boissevain & Co., London,

1906 D'Espine, Fatio & Cie., Genf,
Wacker, Schmidlin & Co., Basel,
Bank in Basel,

1909 Bank für Appenzell-Ausserrhoden, Herisau (Notenbank),

1911 Bank in Biel,

1912 A.G. von Speyer & Co., Basel,
Banque d'Escompte et de Dépôts, Lausanne,

1917 Banque de Nyon ci-devant Baup & Cie., Nyon,

1922 G. Fleury S.A., Morges,

1919 Banque du Locle, Le Locle,

1920 Pury & Co., Neuenburg,
Bank in Schaffhausen, Schaffhausen,

1939 Eckel, Naber & Co., Basel,

1945 wurde die Basler Handelsbank übernommen und zwar auf weitgehend gleiche Art wie die Eidgenössische Bank mit der Schweizerischen Bankgesellschaft fusionierte. Auch die Gründe, welche die Basler Handelsbank zur Aufgabe der Selbständigkeit zwangen, waren dieselben. Eine spezielle Behandlung erübrigt sich deshalb.

c) Andere Institute

Wie oben angedeutet, liesse sich für sämtliche Grossbanken, viele Kantonalbanken und ebenso für mittlere und kleinere Institute eine grosse Zahl von Fusionen anführen. Eine ausführliche Darstellung würde zu weit führen. Die durch Fusion untergegangenen Banken lassen sich ausserdem sehr leicht im Finanzjahrbuch unter dem Titel "Erloschene Bankfirmen seit ..." nachschlagen.

Einzig das Beispiel einer Verwerfung des Fusionsantrages durch die Generalversammlung der zu annektierenden Bank ist dieses seltenen Falles wegen von Interesse.

aa. Aargauische Hypothekenbank, Brugg.

In einer kurzen Pressemeldung erklärte sich die Verwaltung der Ersparniskasse Laufenburg Ende 1949 bereit, mit der Aargauischen Hypothekenbank in Brugg zu fusionieren, trotzdem sie ihre eigene Dividende im gleichen Jahr von 5 auf 6 % erhöhen konnte. Das Institut, in dem sie hätte aufgehen sollen, verbesserte seine Dividende für dieselbe Periode von 4,5 auf 5 %. Die aargauische Hypothekenbank beabsichtigte, durch diese Expansion ihr Tätigkeitsgebiet auf den gesamten Kanton auszubreiten. Schon früher hatte der Aufschwung des Institutes in ähnlicher Weise durch Angliederung verschiedener Sparkassen-Institute und damit durch Errichtung von Filialen seinen Ausdruck gefunden, z.B. anlässlich der Fusion mit der Freiämter-Bank in Wohlen 1938.

Bei der Vorlegung des Fusionsprojektes vor die Generalversammlung der Ersparniskasse Laufenburg zeigte es sich erstaunlicherweise, dass die Aktionäre den Vorteil einer Aufgabe der Selbständigkeit nicht einsahen und es vorzogen, eine fricktalische Lokalunternehmung zu bleiben. Das Projekt konnte die statutarisch vorgeschriebene Zweidrittelsmehrheit der anwesenden Aktienstimmen nicht auf sich vereinigen. Die Fusion war abgelehnt.

Doch die Verwaltung der Aargauischen Hypothekenbank gab sich nicht geschlagen. Im Januar 1951 gelangte sie mit neuen Fusionsvorschlägen an die Aktionäre. Dem Umstand, dass die offenen Reserven von Laufenburg prozentual höher waren, wurde diesmal Rechnung getragen. Der Umtausch erfolgte jetzt 1 : 1 (2 Aktien Laufenburg à nom. 500 gegen 5 Aktien Brugg à nom. 200). Dazu erhielt aber jeder Aktionär der Ersparniskasse Laufenburg pro Aktie einen Barbetrag von Fr. 200.--. Dazu wurde noch eine von der Steuerhöhe und dem Liquidationsergebnis abhängige Dividende pro 1950 und ein Anteil am allfälligen Ueberschuss versprochen. Die Höhe der Extravergütung lässt es durchaus begreiflich erscheinen, dass mehr als zwei Drittel der Aktionäre von Laufenburg diesmal der Fusionsofferte zustimmten, trotzdem ein Sonderkomitee vorgängig eine Gegenpropaganda in der lokalen und katholischen Presse lancierte.

bb. Fusion zweier staatlicher Institute.

Ende 1950, auf Grund der Jahresabschlussbilanzen, nahm die Luzerner Kantonalbank die Einzinserkasse des Kantons Luzern durch Uebernahme sämtlicher Aktiven und Passiven in sich auf. Der Beschluss wurde durch Dekret des Grossen Rates vom 20. Oktober 1950 gefasst. Beide Institute verfügten über ein Dotationskapital des Kantons Luzern (16, bzw. 6 Millionen Fr.), nach dem Zusammenschluss betrug das gemeinsame Dotationskapital 22 Millionen.

Der Zusammenschluss entspricht weitgehend einer aktienrechtlichen Fusion, kann doch vom privatwirtschaftlichen Standpunkt aus das Dotationskapital dem Aktienkapital gleichgestellt werden. Auch der Ablauf der einzelnen Teilhandlungen entsprach demjenigen einer aktienrechtlichen Fusion - abgesehen von der Steuerbelastung. In diesem Falle mussten Fr. 3 686 129.48, das sind mehr als 10 % der übernommenen Aktiven, dem Kanton abgeliefert werden. Es handelt sich um die offenen Reserven und den Gewinn des übernommenen Institutes, was aber nicht mit einer Steuer verglichen werden kann, sondern vielmehr einer Gewinnabschöpfung durch den Unternehmer entspricht.

2.) Finanzierungsgesellschaften

a) Motor Columbus, Aktiengesellschaft für elektrische Unternehmungen, Baden.⁷¹⁾

Die 1895 gegründete Gesellschaft "Motor", Aktiengesellschaft für angewandte Elektrizität in Baden, befasste sich mit dem Bau von Elektrizitätswerken, bzw. der Beteiligung an der Gründung von solchen. Vorerst beschränkte sie sich auf das schweizerische Gebiet. Als sich jedoch in unserem Lande der Staat mehr und mehr dieses Gebietes bemächtigte, dehnte die Gesellschaft ihren Wirkungskreis

71) Quellen: Geschäftsberichte der Motor Columbus, Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel und Industrie der Schweiz.

auf das Ausland aus, mit Schwergewicht auf Italien und Deutschland. Die Gesellschaft wies den Charakter einer typischen Holding-Gesellschaft auf, jedoch entwickelte die Motor daneben eine sehr gute Organisation für den Bau, die Kontrolle und Verwaltung von Elektrizitätswerken. Anfänglich betrieb sie sogar Elektrizitätswerke in eigener Regie.

Die 1913 gegründete Aktiengesellschaft "Columbus" für elektrische Unternehmungen, Baden, verfügte nicht über eine solche Organisation, sie war eine reine Holding-Gesellschaft und legte ihre gesamten Mittel in südamerikanischen Unternehmungen an, ja sogar fast ausschliesslich in Papieren der Italo-Argentina de Electricidad in Buenos Aires und deren Tochtergesellschaften. Argentinien bereitete in jenen Jahren dem Zinsentransfer noch keinerlei Schwierigkeiten und die Italo-Argentina zahlte sehr gute Dividenden.

Für unsere Betrachtung ist es wichtig, dass nicht nur die Gesellschaft Motor über mehr als 1/5 des Aktienkapitals der A.G. Columbus verfügte, sondern ausserdem beide Unternehmungen eng an die Brown-Boveri-Gruppe angeschlossen waren.

Der erste Weltkrieg und hauptsächlich die Nachkriegsjahre brachten der Gesellschaft Motor starke Verluste auf ihren deutschen und italienischen Wertschriften. Die Nachkriegskrise führte zudem auf dem schweizerischen Energiemarkt zu Absatzschwierigkeiten. Die Errichtung neuer Werke schien nicht ratsam. Erst 1922 konnte wieder ein minimaler Gewinn herausgearbeitet werden, der aber das auf 11 Millionen angewachsene Konto "zu amortisierender Währungsausfall" nicht ausgleichen konnte, selbst wenn er sich auf Jahre hinaus fortgesetzt und vergrössert hätte.

Bei den nicht gerade guten und keineswegs sicheren Gewinnaussichten und dem ausserordentlich hohen Verlustvortrag schien eine Sanierung unumgänglich; nennenswerte Abschreibungen konnten nicht länger hinausgeschoben werden.

Noch mehr als allein eine kräftige Reduktion des Aktienkapitals lockte die Verwaltung der Motor eine Fusion mit der sehr gut stehenden Columbus, sprach doch ausser der Sanierungsbedürftigkeit der Motor noch eine ganze Reihe von Gründen für den Zusammenschluss der beiden Gesellschaften:

Die Motor war an der Columbus stark beteiligt, der Verwaltungsrat stimmte bereits weitgehend überein und an der Geschäftsleitung der Columbus wirkte die Verwaltung der Motor bereits aktiv mit. Die beiden Unternehmungen hatten den genau gleichen statutenmässigen Zweck, nur dass sich Columbus auf Südamerika spezialisiert hatte und Motor Anlagen in Europa und der Schweiz finanzierte. Aber auch eine Abweichung sprach für einen ergänzenden Zusammenschluss:

Die Columbus verfügte nicht einmal über eine selbständige geschäftliche Organisation. Mit Rücksicht auf diesen Umstand und auf die Einseitigkeit des geschäftlichen Interesses erschien es daher unter den gegebenen Verhältnissen als angezeigt, die beiden sowieso auf Zusammenarbeit angewiesenen Gesellschaften durch Fusion gänzlich zu vereinigen und auf diese Weise eine leistungsfähige, grössere und gesunde Gesellschaft zu schaffen, welche in der Lage sein würde, die damals beinahe brach liegende, in mehr als 25 Jahren aufgebaute Organisation der Motor vollständig auszunützen und allen Ansprüchen, welche naturgemäss an sie herantraten, zu entsprechen.

Beiderseitig lagen also Gründe vor, die in Anbetracht der ohnehin schon engen Verknüpfung der beiden Gesellschaften eine völlige Fusion als wünschenswert erscheinen liessen. Bei der Motor war es der Wunsch nach einer Reorganisation und Wiederbelebung der Geschäftstätigkeit, bei Columbus dagegen das Bedürfnis nach einer weiteren Ausgestaltung der bis anhin recht ergiebigen Tätigkeit. Selbst ohne die Sanierungsbedürftigkeit der einen Gesellschaft hätte man eine Fusion der beiden als vorteilhaft betrachten können.

In den beiden Generalversammlungen vom 20. Nov. 1923 wurde folgender Fusionsvorschlag angenommen: Die Columbus nimmt die Motor in sich auf. Die Motor-Aktionäre erhalten für je zwei Motor-Aktien eine Columbus-Aktie. Columbus nannte sich fortan "Motor-Columbus", Aktiengesellschaft für elektrische Unternehmungen.

Der Kapitalabstrich, den sich die Motor-Aktionäre gefallen lassen mussten, brachte der Gesellschaft einen Buchgewinn von 18 Millionen ein, der mitsamt der Hälfte der Reserven für die Amortisation der Währungsverluste,

für weitere Abschreibungen und Rückstellungen Verwendung fand.

Die Fusion war ein voller Erfolg. Die gesunde und breitere Basis, auf welche die Gesamtunternehmung gestellt worden war, gestattete die Entfaltung einer regeren Tätigkeit.

b) Pirelli-Holding S.A., Basel⁷²⁾

Die Compagnie Internationale Pirelli S.A. in Brüssel verwaltete einen Teil der Auslandsbeteiligungen der Pirelli-Gruppe (Mailand), die selbst als Holding-Gesellschaft die restlichen Beteiligungen verwaltete. Die politische Lage und wirtschaftliche Gründe bewogen jedoch die Gesellschaft 1938 zu einer Dislokation nach Basel. Dort wurde von denselben Aktionären die Pirelli-Holding S.A. gegründet und die Aktiven von Belgien nach der Schweiz transferiert. In Basel bestand jedoch bereits die nur halb so kapitalkräftige "A.G. Volta für elektrische und industrielle Unternehmungen", ebenfalls eine Holding-Gesellschaft, welche die Verwaltung von Unternehmungen der Pirelli-Gruppe besorgte. Hierbei handelte es sich zwar mehr um Unternehmungen der elektrischen Branche, darunter auch Beteiligungen an Schweizerfirmen. Die "Volta" war früher, aber nur von einzelnen Pirelli-Aktionären, ins Leben gerufen worden, nicht von allen. Deshalb war es nicht erwünscht, die Pirelli-Aktiven, die von Brüssel nach Basel transferiert wurden, einfach der Volta zu überweisen und deren Kapitalbasis entsprechend zu erweitern. Die Aktionäre der belgischen Pirelli-Holding zogen es daher vor, selbst eine schweizerische Aktiengesellschaft zu gründen, die dann die schon bestehende Volta baldmöglichst durch Fusion zu übernehmen hätte.

Beide Unternehmungen fusionierten auf Grund von Abschlussbilanzen auf den 31. März 1938. Die Pirelli-Holding erhöhte ihr Aktienkapital um den Nominalbetrag des Aktienkapitals der Volta, nämlich um 6 Millionen. Ihr eigenes Aktienkapital hatte 12 Millionen betragen. Die Fusions-

72) Quellen: Geschäftsberichte und mündliche Auskünfte der Pirelli-Holding S.A., Basel.

bilanz stellt die Summe der beiden Bilanzen vom 31.3.1938 dar. Die Fusion wurde am 13.4.1938 beschlossen.

Für eine Holding-Gesellschaft mit konstanten Beteiligungen erübrigt sich eine getrennte Vermögensverwaltung, weshalb die Vorschriften betr. Sperrjahr unbeachtet bleiben konnten.

Die Begründung der Fusion ist einfach. Es handelt sich um eine Vereinfachung der Konzernstruktur, die auf der Hand lag. Beide Gesellschaften verwalteten Wertschriften der Pirelli-Gruppe und die Aktionäre stimmten ausserdem zum Teil überein. Vereinfachung der Konzernstruktur bedeutet letzten Endes Rationalisierung.

c) Holderbank Financière, Glarus⁷³⁾

Die frühen 30er Jahre brachten der Zementindustrie einen starken Absatzschwund, der in der Schweiz wie auch im Ausland durch äusserst heftig geführte Konkurrenzkämpfe verschärft wurde. Der Gewinnausfall und die Kursrückgänge mussten sich vor allem auch nachteilig auf die Finanzierungsinstitute der Zementindustrie auswirken. Besonders drei Holding-Companies hatten ihre Mittel in der schweizerischen und ausländischen Zementindustrie investiert, nämlich die:

Holderbank Financière, Glarus,
Likonia A.G., Basel,
Gesellschaft für Cementwerte, Glarus.

Die Verluste machten zwei Sanierungsfusionen notwendig, wobei die letzteren beiden Gesellschaften mittels aktienrechtlicher Fusion von der Holderbank Financière übernommen wurden.

L i k o n i a A. G. Der unglückliche Umstand, dass sich die Tochtergesellschaften der Likonia in Belgien und Holland jahrelang heftig bekämpften, musste sich für die Holding-Gesellschaft in Basel katastrophal auswirken. Die

73) Quellen: Geschäftsberichte der Holderbank Financière, Glarus;
Zeitungsausschnitte des Archivs für Handel und Industrie der Schweiz.

Abschreibungen führten bald zum Verlust sämtlicher Reserven und stellten das Institut nach erst 8jährigem Bestehen vor die Entscheidung, sich einer andern Unternehmung anzuschliessen oder zu liquidieren.

Der grösste Teil der Likonia-Aktien war bereits in den Händen der Aktionäre der Holderbank, sodass eine Saniierungsfusion von Anfang an als die richtige Lösung ins Auge gefasst worden war. Als Grundlage für die Fusion galt die Schlussbilanz vom 15.2.34, die einen Aktivenüberschuss von 4,6 Millionen aufwies.

Als Entgelt erhöhte die Holderbank ihr eigenes Aktienkapital um 5500 Aktien à nom 500.--, die zum Kurse von Fr. 632.50 den Likonia-Aktionären überlassen wurden. Das Umtausch-Verhältnis war 11 Likonia-Aktien (à nom Fr. 150.--, bewertet zu Fr. 115.--) : 2 Holderbank-Aktien (à nom Fr. 500, bewertet zu Fr. 632.50). Ferner waren 9750 Likonia-Aktien im Besitz der Holderbank, die vernichtet wurden. Sämtliche Fusionskosten wurden aus Steuergründen der Likonia überbunden.

Gesellschaft für Cementwerte, Glarus. Ähnliche Gründe führten bei dieser Holding nach 6jährigem Bestehen zu Schwierigkeiten, die nur noch die Fusion mit der Holderbank als Ausweg zuliessen.

Die Fusion beruht auf der Fusionsbilanz vom 31.12. 1934 mit einem Aktivenüberschuss von Fr. 4 571 459.90. Der Entgelt bestand in 3000 jungen Holderbank-Aktien (nom. Fr. 500.--), einer Barentschädigung von Fr. 120 000.-- und der Vernichtung von 6000 Cementwerte-Aktien, die sich im Besitze der Holderbank befanden (und das halbe Aktienkapital der Cementwerte darstellten). Die Gesellschaft für Cementwerte übergab die 3000 Holderbank-Aktien ihren Aktionären im Austausch gegen die eigenen Aktien im Verhältnis 1 Holderbank-Aktie (nom. 500.--) : 2 Cementwerte-Aktien (nom. je 500.--) + auf je eine Aktie Cementwerte Fr. 20.-- in bar (total Fr. 120 000.-- auf den 6000 Aktien). Cementwerte trug die Fusionskosten.

Die Fusion wurde nicht nur dadurch gefördert, dass die Holderbank schon 50 % des Aktienkapitals von Cementwerten in Händen hatte. Die beiden Gesellschaften hatten Aktien von gemeinsamen Tochtergesellschaften in ihren Portefeuilles und durch die Uebernahme von Cementwerte wurde die Holderbank in zwei wichtigen Positionen alleinbestimmend.

Die Fusion der Gesellschaft für Cementwerte mit der Holderbank bedeutete den Abschluss einer Epoche der Expansion und der Gründertätigkeit auf dem Gebiete der Finanzierung der Zementindustrie, die den Beteiligten viele Enttäuschungen gebracht hatte. Mit der Gründung von drei Holdinggesellschaften sollten seinerzeit wohl die Voraussetzungen geschaffen werden, eine weitgehende Ausdehnung der Interessen in der internationalen Zementwirtschaft zu finanzieren und gleichzeitig den damals und auch heute noch massgebenden Kreisen die Herrschaft über das Konzerngebilde zu sichern. Der Konjunktumschlag, der auch in der Zementindustrie grosse Kapitalien freigesetzt hat, und die geringen Möglichkeiten für weitere Expansion in der Zementindustrie haben die Verschachtelung überflüssig gemacht.

Die Entwicklung, die dieser Rückbildungsprozess genommen hat, war zwangsläufig bestimmt durch die Vorgänge in der Gründungsperiode. Die Gesellschaft für Cementwerte, die früher mit dem grössten Aktienkapital ausgestattet war, ist in der Hochkonjunkturzeit gegründet worden und musste ihre Beteiligungen zu den damaligen Boom-Kursen übernehmen, sodass die Gefahr von Kapitalverlusten von Anfang an gegeben war.

d) Immobiliengesellschaften

Ihr Zweck besteht meistens darin, Grundstücke und Gebäude zu halten und auszumieten. Verfügt eine solche Immobiliengesellschaft nur über Grundstücke und Gebäude, die von derselben Unternehmung benutzt werden, hat sie also nur einen Mieter, kann aus Rationalisierungsgründen eine Fusion erwogen werden. Es seien zwei Fälle genannt:

aa. Im Januar 1950 schlossen sich die Magazine zur Rheinbrücke A.G. in Basel durch aktienrechtliche Fusion mit der Immobiliengesellschaft zum Sternenberg A.G. zusammen. Die beiden Gesellschaften waren seit ihrem Bestehen wirtschaftlich und finanziell eng verbunden. Mit der Zeit kamen dann auch die Aktien beider Gesellschaften in die gleichen Hände. Aus Gründen der Vereinfachung der Verwaltungstätigkeit wurde zur Fusion geschritten.

bb. 1938 übernahm die Brauerei Hurlimann mittels Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven die Genossenschaft Brandschenke, ebenfalls eine Immobiliengesellschaft. Schon seit längerer Zeit war die Uebernehmerin einzige Genossenschafterin, weshalb die Fusion - wie im oben genannten Falle - zur Vereinfachung der Geschäftsbeziehungen vorgenommen wurde.

3.) Versicherungsgesellschaften

a) Besonderheiten der Fusion von Versicherungsgesellschaften

aa. Allgemeines über die Fusion bei Versicherungsgesellschaften.

Der Fusionsvorgang bei der Versicherungsunternehmung weist zufolge der speziellen gesetzlichen Vorschriften⁷⁴⁾ und der Eigenart der Geschäftstätigkeit für die Versicherungsgesellschaften einige Besonderheiten auf, die vor der Darstellung von Beispielen erörtert werden müssen.

Die aktienrechtliche Fusion von Versicherungsgesellschaften unterscheidet sich - wie nachfolgend zu zeigen sein wird - äusserlich nicht stark von derjenigen gewöhnlicher Aktiengesellschaften. An Stelle der käuflichen Uebernahme tritt hingegen ein besonderer Vorgang, die Bestandesübertragung oder die Portefeuillezession. "Man versteht unter Bestandesübertragung ein Uebereinkommen zwischen zwei Versicherungsunternehmungen, wodurch der Versicherungsbestand, d.h. die laufenden Versicherungen des einen Unternehmens in ihrer Gesamtheit oder in einzelnen Zweigen mit

74) Bundesgesetz über die Sicherstellung von Ansprüchen aus Lebensversicherungen inländischer Lebensversicherungsgesellschaften vom 25. Juni 1930 (Sicherstellungsgesetz) und

Bundesgesetz über die Kautionsversicherung der Versicherungsgesellschaften vom 4. Februar 1919 (Kautionsgesetz).

den darauf bezüglichen Reserven und Prämieneträgen auf ein anderes Versicherungsunternehmen übertragen wird."75)

Es wird unterschieden zwischen der Gesamt- und der Teilbestandesübertragung. Die letztere liegt z.B. vor, wenn nur die Verträge eines bestimmten Versicherungszweiges übertragen werden. Durch eine Gesamtbestandesübertragung werden hingegen alle oder doch wenigstens alle schweizerischen Versicherungsverträge76) auf die übernehmende Gesellschaft übertragen.

Eine käufliche Uebnahme der Aktiven und Passiven wie bei einer Bank oder Industrieunternehmung ist in der Versicherungsbranche undenkbar. Die Versicherungsverträge und die Deckungskapitalien können nicht wie die Aktiven und Passiven einer andern Unternehmung übertragen werden; erstens ist ihre Bewertung äusserst schwierig und zweitens spielt die Zustimmung bzw. Ablehnung von seiten der Versicherungsnehmer eine grosse Rolle.

bb. Einflussnahme der Versicherungsnehmer auf die Fusion.

Die Versicherungsnehmer, deren Verträge durch aktienrechtliche Fusion oder durch Portefeuillezession auf eine

75) HERBERT SCHENK; Der Einfluss von Bestandesübertragungen und Fusionen von Versicherungsgesellschaften ..., Dresden 1932, S. 11.

76) Unter dem schweizerischen Versicherungsbestand versteht man "alle Versicherungsverträge, die von den zum Geschäftsbetriebe in der Schweiz ermächtigten Gesellschaften in der Schweiz zu erfüllen sind", Art.2 I und Art. 1 KG;" denn für diese Versicherungsverträge haftet die von der Gesellschaften zu bestellende Kautions, die ihrerseits von der Aufsichtsbehörde nur für den schweizerischen Versicherungsbestand gefordert werden kann." (MAX SPILLMANN: Bestandesübertragungen und Fusion von Versicherungsgesellschaften ..., Bern 1939, S. 52). Sobald ein Versicherungsvertrag in der Schweiz zu erfüllen ist, ist schweizerisches Recht auf ihn anwendbar und damit zählt er zum schweizerischen Versicherungsbestand.

andere Gesellschaft übertragen werden, haben zufolge dieses Ueberganges kein Rücktrittsrecht. Der Versicherungsnehmer hat jedoch eine gewisse Einflussmöglichkeit auf diese Uebertragung. Während normalerweise der Gläubiger bei der aktienrechtlichen Fusion kein Einsprucherecht gegen die Fusion hat, wird dem Versicherungsnehmer in dieser Hinsicht durch Art. 18 II KG ein Vorrecht eingeräumt:

"Den schweizerischen Forderungsberechtigten ist durch Bekanntmachung im Schweizerischen Handelsamtsblatte Gelegenheit zu geben, binnen einer Frist von mindestens drei Monaten allfällige Einwendungen gegen die Uebertragung geltend zu machen."

Allerdings können die Versicherungsnehmer durch solche Einwendungen die Fusion nicht verhindern. Hingegen müssen diese Einwendungen zuerst geprüft und ev. Vorschläge zur Behebung von Nachteilen gemacht werden. Die Fusion kann durch solche Einwendungen einen Aufschub erleiden.

cc. Aufsicht des Bundesrates über die Versicherungsgesellschaften.

Mit Ausnahme der Vereine mit örtlich beschränktem Geschäftsbetrieb unterstehen alle Privatunternehmungen im Gebiete des Versicherungswesens der Aufsicht des Bundesrates, und es können unter ihnen Bestandesübertragungen und Fusionen nur mit dessen Zustimmung stattfinden. (Art. 18 I KG: "Mit Zustimmung des Bundesrates kann eine in- oder ausländische Gesellschaft ihren schweizerischen Versicherungsbestand ganz oder teilweise mit Rechten und Pflichten auf eine konzessionierte Gesellschaft übertragen.")

Die Uebertragung des ausländischen Versicherungsbestandes ist nicht an die Zustimmung des Bundesrates gebunden. "Ueberträgt eine Gesellschaft einen gesamten Versicherungszweig, so regelt sie die Verbindlichkeiten gegenüber den ausländischen Versicherungsnehmern nach ausländischem Recht, sodass unter Umständen die Zustimmung jedes einzelnen ausländischen Versicherungsnehmers erforderlich ist."⁷⁷⁾

77) MAX SPILLMANN; Bestandesübertragung und Fusion ..., Bern 39, S. 98.

Kommt eine inländische Versicherungsgesellschaft in Schwierigkeiten, kann der Bundesrat verschiedene Massnahmen ergreifen, wobei uns vor allem diejenigen interessieren, die zu einer Bestandesübertragung führen.

Für den Fall, dass die Kautions einer Versicherungsgesellschaft (dies gilt nicht für die Lebensversicherungsgesellschaften) ausreicht, um den schweizerischen Versicherungsbestand mit Rechten und Pflichten ganz oder teilweise auf eine andere Gesellschaft zu übertragen, so kann der Bundesrat verfügen, dass die Kautions zu diesem Zwecke aus der Konkursmasse ausgesondert werde.⁷⁸⁾ Der Bundesrat ordnet somit eine Bestandesübertragung an.

Bei Lebensversicherungen kann der Bundesrat den durch den Fonds sichergestellten Versicherungsbestand mit Rechten und Pflichten ganz oder teilweise auf eine andere Gesellschaft übertragen oder von Bundes wegen nach Massgabe der Versicherungsverträge liquidieren.⁷⁹⁾

Die Fusion kann im Gegensatz zur Portefeuillezession bei bundesrätlicher Verordnung deshalb nicht in Betracht kommen, weil sie die Verschmelzung der Rechtspersönlichkeit mit einer andern Gesellschaft zur Voraussetzung hat, zu deren Vollziehung die Mitwirkung der Gesellschaftsorgane erforderlich ist. Der Bundesrat kann deshalb höchstens eine Bestandesübertragung verfügen. Auf welche andere Gesellschaft die Uebertragung stattfinden kann, hängt vom Erfolg der Verhandlungen des Bundesrates mit der Uebernehmerin ab. Der Bundesrat kann keiner Gesellschaft einen Versicherungsbestand aufzwingen.

Wie die Bestandesübertragung ist auch die Fusion im Sinne des OR von Versicherungsgesellschaften, die unter Aufsicht des Bundesrates stehen, von der Genehmigung der Aufsichtsbehörden abhängig. Diese Genehmigung muss nur deshalb eingeholt werden, weil die Fusion automatisch eine Portefeuillezession mit sich bringt und diese letztere genehmigungspflichtig ist. Die Aufsichtsbehörde prüft die Bestandesübertragung im Bezug auf die versicherungstechnische und -rechtliche Wahrung der Interessen der Forderungsberechtigten.

78) Art. 16 II des Kautionsgesetzes.

79) Art. 27 II, Artl. 28 I und Art. 29 des Sicherstellungsgesetzes.

dd. Vergleich der Portefeuillezession mit der Fusion
im Sinne des OR.

Die Fusion im Sinne des OR ist für die Verschmelzung von Versicherungsgesellschaften nicht so geeignet aus den sich für die Sicherstellung der Versicherten ergebenden Differenzen, aus der schwierigen Bewertung, usw. Deshalb wurde denn auch die Portefeuillezession als ein dem Versicherungswesen entsprechendes, einfacheres Institut entwickelt, das im wesentlichen zum gleichen wirtschaftlichen Ziele führt.

Bei den Bestandesübertragungen wird allerdings in den seltensten Fällen das gesamte Geschäft übertragen, es handelt sich dabei meistens um die Uebertragung der Verträge eines Versicherungszweiges oder des schweizerischen Versicherungsbestandes. Wir können vom wirtschaftlichen Standpunkt höchstens die Uebertragung sämtlicher Verträge auf eine andere Gesellschaft mit anschliessender Liquidation oder Umwandlung der Versicherungsgesellschaft in eine Holding-Gesellschaft als eine Fusion betrachten. Die Uebertragung eines Versicherungszweiges entspräche einer Teilfusion.

Bei der Frage, ob zu einer aktienrechtlichen Fusion oder zu einer Portefeuillezession geschritten werden soll, kommt es auf die wirtschaftliche Lage der Gesellschaften, die zu verfolgenden Zwecke, die verfügbaren Mittel und sonstigen tatsächlichen Verhältnisse an.

Die Portefeuillezession entspricht eher den Sanierungsfällen, weshalb die Versicherungsgesellschaften diese Operation fürchten. Der Fusion dagegen haftet weniger der Gedanke an, dass sich die Uebernommene in irgendwelchen Schwierigkeiten befunden hätte. Die Aufgabe der Fusion besteht nicht darin, eine Versicherungsgesellschaft aus den Schwierigkeiten zu ziehen. Die Portefeuillezession kommt aber auch dann in Frage, wenn ein unrentabler Versicherungszweig gefahrlos und mit verhältnismässig wenig Verlust abgestossen werden soll.

"In vielen Fällen ist jedoch eine rasche Bestandesübertragung einer langwierigen und das Versicherungsgewerbe diskreditierenden Sanierung vorzuziehen. Die notleidende Gesellschaft kann ohne zu liquidieren den kranken Zweig auf ein stärkeres Unternehmen abschieben und sich

mehr ihren andern Zweigen zuwenden, oder, wenn sie gezwungen ist, den Gesamtbestand zu übertragen, so ist ihr die Möglichkeit gegeben, auf anständige Art unter Wahrung der Rechte ihrer Versicherungsnehmer aus dem Versicherungsgewerbe auszuscheiden."⁸⁰⁾

b) Gesamtbestandesübertragungen

Portefeuillezessionen waren vor allem im Gefolge der Weltkriege häufig. Nach dem ersten Weltkrieg, in den Jahren 1920/24, fanden besonders viele Uebertragungen von Versicherungsverträgen von ausländischen (deutschen, französischen, amerikanischen, englischen) Gesellschaften an schweizerische Unternehmungen statt.

Nach Inkrafttreten des Abkommens von Washington vom 25. Mai 1946 musste zur Liquidation der deutschen Portefeuilles in der Schweiz geschritten werden. Das Versicherungsamt wurde durch die Schweizerische Verrechnungsstelle beauftragt, die Verwertung bestmöglichst durchzuführen. Wir finden deshalb nach den Weltkriegen eine Reihe von Gesamtbestandesübertragungen. Da jedoch diese Uebertragungen keine Liquidationen zur Folge hatten - denn die betr. ausländischen Gesellschaften hatten in der Schweiz nur einen Generalbevollmächtigten - haben diese Fälle keine Bedeutung für unsere Untersuchung. Vielmehr gleichen sie wie die meisten übrigen Teilbestandesübertragungen einer Teilfusion, die wir aus unserer Fusionsdefinition ausgeschlossen haben.

Aktienrechtliche Fusionen und Gesamtbestandsübertragungen, die wirtschaftlich als Fusion betrachtet werden könnten, sind in der Schweiz äusserst selten, trotzdem zu gewissen Zeiten eine Konzentrationstendenz bestand. Das Ausbleiben der Fusion ist eine Folge der oben genannten Schwierigkeiten der Verschmelzungsoperation.

80) MAX SPILLMANN: Bestandesübertragung und Fusion von Versicherungsgesellschaften ..., Bern 1939, S. 17.

c) Schweizerische Rückversicherungsgesellschaft

Ein einziges Beispiel einer aktienrechtlichen Fusion liegt vor: Die Schweizerische Rückversicherungsgesellschaft nahm am 1.1.34 ihre 1875 gegründete Tochtergesellschaft Prudentia A. G. auf. Die Prudentia war damals zur Mit- und Rückversicherung gegründet worden, weil die Schweizerische Rückversicherung einen Partner zur Risiko-Verteilung benötigte.

Eine Reihe von Faktoren förderte jedoch in den 30er Jahren die Wiedervereinigung der beiden Unternehmungen:

Die Wirtschaftskrise hatte eine beträchtliche Schrumpfung des Versicherungsgeschäftes zur Folge. Der Rückgang der Prämieinnahmen war bei der Prudentia noch ausgeprägter als bei der Rückversicherung und eine Fortschreiten der Entwicklung in dieser Richtung war vor auszusehen. In den folgenden Jahren hätte die Rückversicherungsgesellschaft ihre Tochtergesellschaft nur noch in ganz reduziertem Masse als Retrozessionär und Mitversicherer in Anspruch nehmen können, was bei dieser einen verstärkten Prämienausfall zur Folge gehabt hätte.

Die Prudentia war fast nur in den USA selbständig tätig und bezog etwa die Hälfte ihrer Prämieinnahmen aus diesem Lande. 1933 erliessen die Vereinigten Staaten ein Gesetz, wonach der Gewinn von ausländischen Gesellschaften, die mehr als 50 % ihrer Einnahmen aus diesem Lande beziehen, einer besonderen Steuer unterworfen wird. Die Prudentia konnte dieser Steuer nur entgehen, indem sie mit der Muttergesellschaft fusionierte, wobei natürlich der amerikanische Anteil der Einnahmen der fusionierten Gesellschaft beträchtlich unter 50 % zu liegen kam.

Im Laufe der 60 Jahre seit dem Bestehen der Prudentia war die Schweizerische Rückversicherungsgesellschaft auch so stark geworden - und 1934 gab es bedeutend mehr Möglichkeiten für die Retrozession - dass sie die Tochtergesellschaft als Retrozessionärin nicht mehr benötigte.

Die Fusion wurde noch dadurch erleichtert, dass die Verwaltungsstellen aus denselben Verwaltungsräten und teilweise sogar denselben Angestellten bestanden.

§ 8. Anwendung der Fusion im Ausland

Es würde den Rahmen dieser Arbeit sprengen, wenn wir eine Auswahl von ausländischen Fusionsfällen zur Darstellung brächten.

Um jedoch die Wirksamkeit von fusionsfördernden und -hindernden Faktoren zu illustrieren, die wir in der Schweiz weniger deutlich oder überhaupt nicht beobachten können, wollen wir an dieser Stelle kurz auf die Verhältnisse in einigen ausländischen Staaten eintreten. Wir beschränken uns dabei auf Länder, bei denen die allgemeine politische Entwicklung, Kriege, durch sie bedingte Umwälzungen, Inflation und die Gesetzgebung auf die Anwendung der Fusion bei den Unternehmungen einen deutlich sichtbaren Einfluss ausgeübt haben. Wir wählen deshalb nur die Länder Deutschland, England und die Vereinigten Staaten von Amerika.

1.) Deutschland⁸¹⁾

Vor dem ersten Weltkrieg waren die Aenderungen und Verbesserungen der Produktionstechnik, vielfach gefördert durch die Produktions- und Absatzkontingentierung der Kartelle, Grund der zahlreichen horizontalen Fusionen.

Zur Zeit des ersten Weltkrieges ergab sich aus dem Bestreben nach sparsamer Produktion und nach vorteilhafter Auswertung begrenzter Rohstoffe, Brennstoffe und Arbeitskräfte eine Konzentrationsbewegung unter den Unternehmungen, welche sich oft der Fusion als Mittel bediente.

In der Nachkriegszeit trat die Form der Kartellierung und Syndizierung gegenüber der Konzernbildung verhältnismässig zurück. Kartelle erwiesen sich eher in Zeiten des Ueberangebotes als nützlich, bei Rohstoffmangel mussten sie scheitern oder der vertikalen Integration Platz machen, die sich immer engerer Konzentrationsmittel bedient, u.a. der Fusion.

81) HERBERT V. BECKERATH; Kräfte, Ziele und Gestaltungen in der deutschen Industriewirtschaft, 2. Aufl. Jena 1924.

Wir finden nach dem ersten Weltkrieg aber auch horizontale Fusionen, weil der deutsche Produktionsapparat in vielen Industriezweigen übermässig ausgedehnt war, was einer horizontalen Zusammenlegung von Unternehmungen zur Kostensenkung rief. Mangel an mobilem Kapital zufolge Inflation und hoher Besteuerung zwang zu möglichst rationaler Zusammenfassung der Unternehmungen, um so mehr, als die Inflation zu einer Aufblähung der Zahl der Unternehmungen geführt hatte

Für die gesamte Zeit von 1918 - 1924 kann für die Konzentrationsbewegung in der deutschen Montanindustrie und andern Branchen das Streben nach Rohmaterialsicherung als ein Hauptfaktor angenommen werden, in allen Branchen aber auch der Kapitalmangel.

Die durch den zweiten Weltkrieg geschaffene neue Lage kann noch nicht beurteilt werden, ist doch vorläufig der politische Druck auf Deutschland zu gross, als dass die Konzentrationstendenz sich nach den wirklich vorliegenden wirtschaftlichen Bedingungen ausrichten könnte. Die politisch bedingte Neuordnung der westdeutschen Stahlindustrie bringt die Entfusionierung von 6 grösseren Unternehmungskomplexen, wobei 29 selbständige Unternehmungen geschaffen werden sollen⁸²⁾.

2.) England

Im englischen Bankwesen erfolgten 252 Fusionen zwischen den Jahren 1877 und 1905, zu einer Zeit also, als in andern Ländern die Fusion noch nicht üblich war. In England fasste der Fusionsgedanke viel früher Fuss, verblasste aber später wieder, als die Länder des Kontinents anfangen, von diesem Konzentrationsmittel vermehrten Gebrauch zu machen. "Die Fusion hat in England mehr Boden gefasst, weil dort der Mangel eines Zollschatzes losere Formen der Konzentration wie die Kartelle gegenüber den ausländischen Organisationen als zu wenig widerstandsfähig erscheinen liess, deshalb sind dort auch grössere Industriezweige

82) NZZ vom 9.1.51.

mit 20 bis 50 Firmen zu einer Einheit verschmolzen worden."83)

3.) Vereinigte Staaten von Amerika⁸⁴⁾

In die 90er Jahre des letzten Jahrhunderts fällt das erste Aufflackern der Konzentrationstendenz in der amerikanischen Wirtschaftsgeschichte. 1899 ereignete sich der erste fusionsähnliche Zusammenschluss (Diamond Match Company). Aber auch die Holding-Company wurde 1889 in New Jersey erstmals gesetzlich erlaubt, andere Staaten folgten bald nach. Bis zum Jahre 1904 waren Fusionen und die Bildung von Holding-Companies gleichermaßen erlaubt, dann begann die Bekämpfung der Holding-Companies durch die Antitrustgesetzgebung, die 1890, mit dem Sherman-Act, ihren Anfang genommen hatte. In der Folge erwiesen sich der Sherman-Act und der 1914 in Kraft getretene Clayton-Act als Wegweiser in der Wahl der Konzentrationsmittel.

Der Trend zum Zusammenschluss war sozusagen immer vorhanden und konnte immer auf irgend eine Weise verwirklicht werden. Die Anpassung der Mittel und der Konzentrationsgebilde an die Gesetze vollzog sich laufend. Die Fusion als solche wurde nie verboten, deshalb fand sie besonders dann am meisten Anwendung, wenn Konzentrationsgebilde wie z.B. das Kartell oder die Holding-Gesellschaft, gesetzlich unterdrückt wurden.

Während der Sherman-Act gegenüber den Kartellen und Preisvereinbarungen irgendwelcher Art als ein Erfolg bezeichnet werden muss, hat er zufolge ungenügenden Ausbaus der Gesetzestexte gegenüber den zu engeren Gebilden führenden Konzentrationsinstrumenten wie Holding-Companies und Fusion zu einem vollständigen Misserfolg geführt. "Die Tatsache, dass einerseits die Antikartellgesetzgebung funktionierte, während die Antikonzentrationsgesetze unwirksam

83) JOSEPH GRUNTZEL; Die wirtschaftliche Konzentration, Wien 1928, S. 48.

84) ARTHUR STONE DEWING; The Financial Policy of Corporations, 4. Aufl. New York 1941, S. 922 ff.

blieben, führte zu der absurden Situation, dass zwei oder eine Vielzahl von Konkurrenten, wenn sie eine konkurrenzhemmende Vereinbarung trafen, gesetzwidrig handelten, während ihr Handeln rechtsgemäss war, wenn sie fusionierten."⁸⁵⁾ Diese Situation wurde noch durch einen Entscheid des Bundesgerichts im Fall E.C. Knight Co., 1895, bestätigt und somit ein Präzedenzfall geschaffen.

In den Jahren 1890 bis 1904 fand in den Vereinigten Staaten die erste der vier grossen Fusionswellen statt. Es wurden u.a. die grossen Stahl-, Oel- und Tabakmonopolgesellschaften gegründet. Ab 1905 erfolgten die Zusammenschlüsse sporadisch, nicht mehr genau den Konjunkturwellen entsprechend. In der Zeit von 1897 bis 1899 allein waren 130 Consolidations durchgeführt worden.

Die Antitrustgesetzgebung verbietet natürlich nicht grundsätzlich jeden Zusammenschluss, sondern nur solche, die deutlich auf eine Monopolstellung oder doch die Unterdrückung der freien Konkurrenz hinzielen. Durch die Antitrustgesetzgebung wird also versucht, nur diejenigen Zusammenschlüsse zu verhindern, die zu einer Monopolstellung führen. Ein Zusammenschluss hingegen, der einen andern betriebswirtschaftlichen Grund hat - z.B. Rationalisierung - wird durch die Antitrustgesetzgebung keinesfalls behindert.

Die Verhinderung des Zusammenschlusses war aber gerade bei Anwendung der Fusion als Konzentrationsmittel unmöglich, da ein Einschreiten nach der Durchführung der Fusion nicht mehr möglich war. Zufolge der mangelhaften Gesetze konnten Fusionen nicht rückgängig gemacht werden.

Der Gerichtshof (Supreme Court) hat überhaupt erst 1911 einen Teilerfolg mit der Aufteilung der Standard Oil of New Jersey und derjenigen des Tabaktrusts errungen. Die American Tobacco Company war 1911 durch Fusion von 60 unabhängigen und sich konkurrenzierenden Gesellschaften entstanden, deren Einverständnis zur Fusion durch stärksten Druck erzwungen worden war. Damit "hat der Gerichtshof wohl dem Begehren der Regierung auf Auflösung des Konzerns

85) F. MACHLUP; Vortrag in Zürich: Die amerikanische Monopolgesetzgebung und die Konzentration, NZZ Nr. 359 v. 19.2.1951.

zum Teil entsprochen, jedoch ohne damit ein Präjudiz zu schaffen, indem er gleichzeitig die Erklärung abgab, dass eine generelle Regel über die Auflösung von Konzentrationen nicht aufgestellt werden könne, sondern dass in Zukunft immer wieder von Fall zu Fall geprüft werden müsse, ob eine Entflechtung vorzunehmen sei - ein Entscheid, mit dem für die Regierung, welche die Konzentration ein für allemal verhindern wollte, natürlich wiederum nichts gewonnen war."⁸⁶⁾

Absicht des Clayton Act vom Jahre 1914 war es daher, diese Lücke auszufüllen und die monopolistischen Fusionierungen zu verhindern. Man ging von der Beobachtung aus, dass sich die Fusionierung regelmässig über die Gründung einer Holding-Company vollzog und verbot daher den Unternehmungen, Aktien eines andern Unternehmens zu kaufen, wenn dies in der Absicht geschieht, die Konkurrenz auszuschalten. Der wiederum sehr unsorgfältig arbeitende Gesetzgeber hatte aber dabei vergessen, auch das Verbot des Kaufes der Gesamtheit der Aktiven auszusprechen. So verhinderte auch das neue Gesetz nicht, dass weiterhin Firmen fusionierten⁸⁷⁾. War einmal die Fusion durchgeführt, kam die Kommission zu spät, sie konnte nur noch die Tatsache des Monopols feststellen sowie den Umstand, dass fusioniert worden war, doch fehlten ihr die gesetzlichen Grundlagen, daran etwas zu ändern.

"So fiel denn auch ein Entscheid vom Jahre 1920 im Fall United States Steel Corporation vollständig zuungunsten der Regierung aus, indem das Begehren auf Zerschlagung dieses damals neu gebildeten Konzerns mit allerdings höchst anfechtbaren Argumenten abgewiesen wurde. Damals kam eine Konzentration zustande, durch die 180 selbständige Unternehmungen, vorher Konkurrenten, fusionierten. Es erwies sich somit als unmöglich, den Sherman Act gegen Fusionierungen anzuwenden."⁸⁸⁾

Schon im ersten Weltkrieg musste der Antitrustgedanke hinter der Forderung der Höchstleistung der Kriegswirtschaft zurücktreten. In den Nachkriegsjahren erfolgte

86) F. MACHLUP, a.a.O.

87) F. MACHLUP, a.a.O.

88) F. MACHLUP, a.a.O.

eine Abschwächung in der Anwendung der Antitrustgesetzgebung, in der Depression der Dreissigerjahre wurde sie sogar gänzlich suspendiert. Efficiency und Recovery dem Dekonzentrationsprinzip sogar voranstellend, ging die New-Deal-Gesetzgebung in den NIRA-Codes sogar so weit, industrielle Zusammenschlüsse auf kartellartiger Grundlage zu erzwingen.

Unterschiedliche Handhabung der Antitrustgesetzgebung einerseits und die Konjunkturbewegungen andererseits liessen deshalb verschiedene merger-waves (Fusionswellen) entstehen. Die Jahre 1919 bis 1921 sind für die zweite Fusionswelle bekannt. 1926 bis 1929 kam die dritte Welle, gekennzeichnet durch die bekannte Hochkonjunktur. Für diese Welle sind die von den Finanzinteressen ausgehenden Fusionen charakteristisch. Es waren also nicht die Unternehmer selbst, die sich zusammenschlossen, um Monopole zu schaffen oder die Konkurrenzierung zu verhindern. Die Promotors und Investment-Houses versuchten die Unternehmer zu Fusionen zu überreden, weil diese für den Promotor ein lukratives Geschäft waren. Eine letzte, vierte Fusionswelle ging 1940 bis 1950 über amerikanischen Unternehmungen hinweg. Allein in den Jahren 1940 bis 1947 verschwanden 2450 unabhängige Corporations durch Fusion, wobei die Aktiven dieser Gesellschaften 5 % der gesamten Aktiven der amerikanischen Corporations ausmachten.

III. TEIL

DARSTELLUNG DER ERFAHRUNGEN IN DER SCHWEIZ

§ 9. Vorbereitung und Durchführung der Fusion

=====

Es stellt sich uns jetzt die Aufgabe, den gesamten Ablauf des Verschmelzungsvorganges nach den beiden Typen so darzustellen, wie er sich in der schweizerischen Geschäftspraxis abspielt.

Für die Fusionsvorbereitungen erübrigt sich allerdings ein Auseinanderhalten der beiden Typen, da diese erste Phase der Fusion für beide Typen übereinstimmt.

1.) Vorbereitung der Fusion im Sinne des OR und der Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven

a) Erreichung des Einverständnisses des Unternehmers (bzw. der Unternehmer) der anzugliedernden Unternehmung

Die Vorbereitung der Fusion vor dem Aufstellen eines Fusionsvertrages besteht weitgehend in dem Gefügigmachen des Anzugliedernden durch den Expansionslustigen, abgesehen von den in der Praxis weniger häufigen Fällen, dass der anlehnungsbedürftige Anzugliedernde bei einem stärkeren Unternehmer um Rückhalt durch fusionsweisen Anschluss ersucht.

Fusionen müssen meistens jahrelang vorbereitet werden und in den wenigsten Fällen sind beide Parteien einem so engen Zusammenschluss von Anfang an günstig gesinnt.

Wie die Beispiele des zweiten Teils zeigen, waren in fast allen Fällen die Ausgangsunternehmungen schon vor der Verschmelzung auf irgend eine weniger enge Weise miteinander verbunden.

In den meisten Fällen ging der Fusion eine effektenmässige Beteiligung voraus, wobei wir die Fusionsbeispiele von Tobler (S. 61), Gebr. Sulzer (S. 74), BBC (S. 76), Maschinenfabrik Rauschenbach A.G. (S. 81), Aluminium-Industrie AG. (S. 86), usw. erwähnen können.

Auch die Unternehmenspacht, die Interessengemeinschaft, eine Gemeinschaftsdirektion oder andere vertragliche Zusammenschlüsse können sich als Vorbereitung der Fusion eignen, wir erinnern hier an die Fusion der Nestlé mit der Peter, Cailler, Kohler, Schweizer Schokoladen A.G. (S. 57), der Bündner Kraftwerke (S. 89), der Appenzeller Bahnen (S. 99), usw.

Verhandlungen allein genügen oft nicht. Parallel dazu oder vorher schreitet der Expansionslustige z.B. zum schrittweisen Aufkauf der Aktien der zu annektierenden Gesellschaft oder zu einer weitgehenden Kreditgewährung. Zur Erleichterung der Uebernahme dient auch eine Vergrösserung der eigenen Reserven oder der Aufkauf eigener Aktien. Eine Uebernahme kann dann vorgenommen werden ohne Erhöhung des Aktienkapitals oder ohne Kredit aufnehmen zu müssen.

Aehnlich urteilt GOLDSCHMIDT⁸⁹⁾ für deutsche Verhältnisse: "In der modernen Konzentrationsbewegung hat sich des öfters gezeigt, dass Aktiengesellschaften, die miteinander eine Fusion vereinbaren wollen, nicht sofort in Fusionsverhandlungen eintreten, sondern zunächst eine Interessengemeinschaft schliessen ... weil jede Gesellschaft sich scheut, über ihre Verhältnisse reinen Wein einzuschenken, bevor sie sicher ist, dass die Verhandlungen nicht scheitern werden, oder weil sich die Schätzung des Wertes der beiderseitigen Unternehmungen bei erneuter Prüfung als falsch erweist."

89) ROBERT GOLDSCHMIDT; Die sofortige Verschmelzung (Fusion) von Aktiengesellschaften unter besonderer Berücksichtigung der Reformfragen, Berlin 1930, S. 33.

b) Bewertung der zu fusionierenden Unternehmungen

Wenn beide Partner eine Fusion wünschen, kann in den Fusionsverhandlungen ein Schritt weiter gegangen werden. Es folgt dann die Feststellung der finanziellen Verhältnisse, die Bewertung. Die Durchführung der Bewertung ist nicht einfach. Es existieren eine ganze Anzahl verschiedener Methoden.⁹⁰⁾ Vom Resultat der Bewertung hängt andererseits auch weitgehend die Fusionslust des Unternehmers der anzugliedernden Unternehmung ab.

Da bei der Fusion die Unternehmung als Ganzes, als Einheit und in vollem Betriebe übergeht, wäre es falsch, den Verkaufswert nach dem Wert der einzelnen Vermögensteile zu bemessen. Die Unternehmung wird richtigerweise hauptsächlich nach dem Ertragswert eingeschätzt. Allerdings wird der Reproduktionskostenwert als Korrektur des Ertragswertes herbeigezogen.

Diese Bewertungsgrundsätze beruhen auf der Tatsache, dass bei der Fusion die arbeitende Unternehmung mit Kundenbestand und eingearbeiteten Arbeitskräften übernommen wird. Wenn die Bewertung für die Fusion auf Grund des Ertrages erfolgt, wird eine gerechte Entschädigung der Teilhaber der aufzunehmenden Gesellschaft erreicht. Die letzteren werden mit einem Entgelt entschädigt, das dieselbe Erwerbskraft aufweist wie die Anteilscheine der aufgenommenen Gesellschaft.

Der Uebernehmer möchte gewöhnlich die immateriellen Unternehmungselemente, den Goodwill, möglichst vollständig mitübernehmen. Bei einer Einzelunternehmung kann der von der Person des Geschäftsinhabers abhängende persönliche Goodwill allerdings nur dann grösstenteils mitübernommen werden, wenn der Inhaber auch in die aufnehmende Gesellschaft eintritt und z.B. als Betriebsleiter oder in einer andern Stellung weiterarbeitet.

Bei einer grösseren Unternehmung, besonders wenn es sich um eine Kapitalgesellschaft handelt, hat der unper-

90) Ein Ueberblick über die Methoden und die Literatur der Bewertung, auf die wir hier nicht näher eintreten können, findet sich in der Festgabe Otto Juzi, Zürich 1946, von KARL KÄFER: Zur Bewertung der Unternehmung als Ganzes, S. 71 ff.

sönliche, von der Organisation der Gesellschaft abhängende Goodwill gewöhnlich die grössere Bedeutung. Dieser kann bei der Fusion weitgehend mitübertragen werden. ⁹¹⁾

Wie sehr die Durchführung einer Fusion vom Resultate der Bewertung abhängen kann, zeigt das Beispiel der Vereinigten Huttwiler Bahnen (S.101). Diese vom betriebswirtschaftlichen Standpunkt längst notwendige Fusion war durch die Unmöglichkeit einer alle Parteien zufriedenstellenden Bewertung der drei Ausgangsunternehmungen verhindert worden. Nur die kräftige Bundeshilfe ermöglichte die Ueberwindung dieses Hindernisses.

c) Der Fusions-, bzw. Uebernahmevertrag

Dieser muss alle für das Zustandekommen der Fusion und deren Durchführung wesentlichen Punkte enthalten, soweit sie nach dem Willen der Parteien geregelt werden können und sich nicht entweder aus den Statuten ergeben oder zwingend durch das Gesetz vorgeschrieben sind. Der Vertrag wird von den Verwaltungen der fusionierenden Gesellschaften aufgestellt. Wenn es sich um Aktiengesellschaften handelt, wird er den Generalversammlungen zur Annahme vorgelegt. Er enthält folgende wichtige Punkte:

aa. Fusionsbilanzen.

Der Fusions-, bzw. Uebernahmevertrag enthält als wichtigsten Bestandteil die Fusionsbilanzen. Diese umfassen diejenigen Aktiven und Passiven, welche in die fusionierte Unternehmung eingebracht werden. Addiert ergeben sie die Bilanz der fusionierten Gesamtunternehmung (ev. nach Abzug gegenseitiger Forderungen).

91) ARNOLD RUSSENBERGER; Goodwill, Zürcher Diss. 1946, S. 39 ff., unterscheidet beim Goodwill zeit-, markt-, produktions- und betriebsbedingte Faktoren mit zahlreichen Teilfaktoren. Daraus wird ersichtlich, dass mit Ausnahme weniger betriebsbedingter Teilfaktoren (Reklame, usw.) der gesamte unpersönliche Goodwill übertragungsfähig ist.

Die Fusions- oder Uebernahmebilanz enthält bei der Fusion durch käufliche Uebernahme von Unternehmungen juristischer Person nur diejenigen Vermögensgegenstände und Passiven, die auf die übernehmende Unternehmung übergehen. Die restlichen Vermögensobjekte bleiben bei der Rumpfgesellschaft zurück. Bei der Fusion im Sinne des OR ist der Vorbehalt einzelner Aktiven und Passiven nur möglich, wenn solche Posten vor der Fusion auf ein drittes Rechtssubjekt übertragen werden. (Beispiel einer Fusionsbilanz auf S. 149/50).

bb. Entschädigung.

Die Höhe des Entgeltes ist durch den Aktivenüberschuss der Fusionsbilanz bestimmt. Erfolgt jedoch das Entgelt nicht in Bargeld oder Obligationen, sondern in Aktien der übernehmenden Gesellschaft, dann ist auch der Wert der letzteren eine wesentliche Grundlage für das Austauschverhältnis.

Fusionsabsichten gelangen oft vorzeitig an die Öffentlichkeit, wenigstens reagiert die Börse immer schon vor der offiziellen Bekanntmachung darauf, indem sich die Kurse an das später vorzuschlagende Austauschverhältnis ausgleichen. Der Grund dieser Erscheinung ist wohl gewöhnlich darin zu erblicken, dass der Ausgleich vorzeitig durch Käufe und Verkäufe der eingeweihten Kreise herbeigeführt wird, welche aus diesen Umsätzen so lange Gewinne zu erzielen vermögen, bis die Börsenkurse dem Umtauschverhältnis entsprechen.

Aber auch wenn zur Berechnung des Austauschverhältnisses auf die Börsenkurse abgestellt werden kann, wird nicht in allen Fällen bereits auf Grund derselben ein glatter Austausch möglich sein. Oftmals werden, um zu einem einfachen Austauschverhältnis zu gelangen, noch verschiedene Bereinigungen vorgenommen, von denen Gsell eine Reihe erwähnt.⁹²⁾

Gelegentlich kommen Barzahlungen an die Aktionäre einer fusionierenden Unternehmung anlässlich des Aktien-

92) H. TÖNDURY und E. GSELL; Finanzierungen, Zürich 1948, S. 273/74.

tausches zwecks Ueberbrückung von Kursdifferenzen vor (in unseren Beispielen bei der Fusion der Zürcher Ziegeleien (S.90) und derjenigen der Ersparniskasse Laufenburg mit der Aargauischen Hypothekenbank in Brugg (S. 114).)

cc. Persönliche Vertragsverhältnisse.

Bei der Fusion im Sinne des OR werden die Verwaltungsräte der untergehenden Gesellschaft nicht ohne weiteres solche der aufnehmenden Gesellschaft. Der Fusionsvertrag wird mit Vorteil die Zusammensetzung des neuen Verwaltungsrates festlegen.

Bei Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven gehen nur mit den Sachen verbundene Verträge, (z. B. Hypotheken, usw.) automatisch auf den Uebernehmer über. Sollen Direktoren, Angestellte oder Arbeiter übernommen werden, ist dies nur durch den Abschluss entsprechender neuer Anstellungsverträge möglich.

2.) Die Durchführung der Fusion im Sinne des OR

a) Beschluss der Fusion

aa. Annexionsfusion der Aktiengesellschaft.

I. Bei der zu übernehmenden Gesellschaft. Diese hat auf jeden Fall eine Generalversammlung einzuberufen. Für den Fusionsbeschluss ist gemäss OR 649 die Vertretung von zwei Dritteln sämtlicher Aktien oder in einer mindestens 8 Tage später einzuberufenden zweiten Versammlung die Vertretung von einem Drittel vorgeschrieben, sofern die Statuten der Gesellschaft keine erschwerende Bestimmung aufweisen. Die Fusion kann mit einfachem Mehr beschlossen werden.

II. Bei der Uebernehmerin. "Eine Generalversammlung muss nur dann stattfinden, wenn die Gesellschaft zu einer Statutenänderung gezwungen ist. Eine Statutenänderung wird

in der grossen Mehrzahl aller Fälle durch eine Kapitalerhöhung bedingt".⁹³⁾

Nach GEILINGER⁹⁴⁾ erübrigt sich die erschwerte Beschlussfassung, da "innerhalb der aufnehmenden Gesellschaft keine so tiefen Gegensätze in Bezug auf die Bewertung des Apports bestehen, dass das qualifizierte Kapitalmehr gerechtfertigt wäre. Neben der Kapitalerhöhung kann die Fusion auch eine Zweckänderung oder eine Erweiterung des Geschäftsbereiches notwendig machen. Da die Fusion lediglich im Zusammenhang mit den erwähnten Geschäften von der Generalversammlung der aufnehmenden Gesellschaft behandelt werden muss, kommt eine Anwendung des Quorums nicht in Frage."

bb. Kombinationsfusion der Aktiengesellschaft.

Auch bei der durch Kombinationsfusion gegründeten Gesellschaft kommt ein Quorum nicht in Frage, handelt es sich doch nur um eine Gründungsversammlung. Sämtliche Aktionäre hatten bereits in ihrer bisherigen Gesellschaft Gelegenheit, durch ihre Abwesenheit von der Generalversammlung oder ihren Widerspruch die Genehmigung des Fusionsvertrages zu verhindern.⁹⁵⁾

cc. Uebernahme einer Aktiengesellschaft durch eine Kommandit-Aktiengesellschaft.

Die Besonderheit der Uebernahme einer Aktiengesellschaft durch eine Kommanditaktiengesellschaft besteht darin, dass die verantwortlichen Mitglieder der Kommanditaktiengesellschaft auch persönlich für die Schulden der übernommenen Aktiengesellschaft haften (OR 750).

93) WERNER LEHMANN; Die Fusion von Aktiengesellschaften, Berner Diss. 1933, S. 50.

94) ULRICH GEILINGER; Die erschwerten Beschlüsse der Generalversammlung der Aktionäre, Zürcher Diss. 1948, S. 96/97.

95) ULRICH GEILINGER; a.a.O., S. 98.

dd. Uebernahme einer Kommandit-Aktiengesellschaft durch eine Aktiengesellschaft.

Der umgekehrte Vorgang der Uebernahme einer Kommanditaktiengesellschaft durch eine Aktiengesellschaft wird durch OR 770 ermöglicht. Wird die Kommanditaktiengesellschaft von der Aktiengesellschaft übernommen, so bleiben die unbeschränkt haftenden Gesellschafter der aufgelösten Kommanditaktiengesellschaft noch während fünf Jahren für deren Verpflichtungen haftbar (OR 591 und 750). Da jedoch die Kommanditaktiengesellschaft überhaupt eine wenig beliebte Gesellschaftsform ist, die mehr und mehr verschwindet, sind auch keine Beispiele von Fusionen von Kommanditaktiengesellschaften miteinander oder von Kommanditaktiengesellschaften mit Aktiengesellschaften aufzufinden.

ee. Genossenschaften.

Für die Genossenschaft⁹⁶⁾ hat das Gesetz in OR 914 nur den Fall der Annexion behandelt. Die Kombinationsfusion wurde im Gegensatz zum Aktienrecht nicht geregelt. Bestimmungen fehlen im Gesetz aber auch für den Fall, dass eine Genossenschaft von einer Aktiengesellschaft oder einer G.m.b.H. absorbiert würde, obschon die handelsregisterliche Praxis solche Fälle schon zugelassen hat.⁹⁷⁾

Wie bei der Aktiengesellschaft muss bei der Genossenschaft zwecks Durchführung der Fusion der Fusionsvertrag von den beiden Generalversammlungen der Genossenschafter genehmigt werden. Bei der untergehenden Genossenschaft bedarf es einer zustimmenden Mehrheit von zwei Dritteln der abgegebenen Stimmen (OR 888 II), bzw. von drei Vierteln (OR 914 Ziff. 11).

96) FRITZ VON STEIGER; Die Eintragungen der Genossenschaft im Handelsregister, Zürich 1939, S. 83 ff.

97) FRITZ VON STEIGER; erwähnt in der unter 96) erwähnten Schrift S. 90 den Fall der Fusion der "Genossenschaft Brandschenke" in Zürich mit der "Brauerei Hürlimann A.G." vom 29.8.38, wobei allerdings die letztere Eigentümerin sämtlicher Genossenschaftsanteile war, was die Operation erleichterte. (vergl. S. 121).

b) Schuldenruf und Anmeldung beim Handelsregisteramt

Nach Annahme des Fusionsbeschlusses und des Fusionsvertrages durch die Generalversammlungen muss die Verwaltung der aufzulösenden Gesellschaft bzw. Genossenschaft einen Schuldenruf erlassen (OR 748 Ziff. 1, bzw. 914 Ziff. 1). Dem Handelsregister muss die Auflösung der Gesellschaft oder Genossenschaft gemeldet und nach Befriedigung oder Sicherstellung der Gläubiger die Löschung beantragt werden (OR 748 Ziff. 7, bzw. 914 Ziff. 7).

Dem Handelsregister müssen bei aktienrechtlicher Fusion folgende Urkunden eingereicht werden:⁹⁸⁾

1. Oeffentliche Urkunde über die Generalversammlung mit dem Fusionsbeschluss, der Genehmigung des Fusionsvertrages und dem Auflösungsbeschluss der untergehenden Gesellschaft.
2. Oeffentliche Urkunde über die Generalversammlung der aufnehmenden Gesellschaft mit dem Fusionsbeschluss, der Kapitalerhöhung, der Genehmigung des Fusionsvertrages, der Revision der Statuten, der Ernennung des Verwaltungsrates.
3. Beglaubigtes Exemplar der neuen Statuten.
4. Beglaubigtes Exemplar des Fusionsvertrages.

c) Umtausch der Aktien zwischen den Aktionären

In den meisten Fällen der Fusion im Sinne des OR nimmt die aufnehmende Gesellschaft eine Kapitalerhöhung vor und gibt diese jungen Aktien den Teilhabern der aufgelösten Gesellschaft im Austausch gegen die alten Aktien der untergehenden Gesellschaft. Dieser Aktienumtausch kann nach der Auflösung der untergegangenen Gesellschaft vorgenommen werden.

Es bestehen verschiedene Möglichkeiten, von der Kapitalerhöhung der annektierenden Gesellschaft abzusehen, besonders wenn das Aktienkapital der zu übernehmenden Gesellschaft klein ist:

98) LOUIS-E. JAQUEROD und FRITZ VON STEIGER; Eintragungsmuster für das Handelsregister, Zürich 1943, S. 219.

1. Die annektierende Gesellschaft besitzt das gesamte Aktienpaket der zu Uebernehmenden, sodass gar kein Tausch nötig wird, die Aktien werden einfach vernichtet, die Gesellschaft gelöscht. In der Bilanz der übernehmenden Gesellschaft werden die "Beteiligungen" durch die entsprechenden Aktiven ersetzt. In dieser Weise nahm die AIAG ihre Tochtergesellschaft in sich auf (S. 86), ebenso die Bündner Kraftwerke die Rhätische Elektrizitätsgesellschaft (S. 89).
2. Die annektierende Gesellschaft hält so viele eigene Vorratsaktien, dass die Aktionäre der aufzunehmenden Gesellschaft damit befriedigt werden können.
3. Die zu übernehmende Unternehmung kauft Aktien der Uebernehmenden. Bei der Fusion werden diese mitübernommen und können dann zur Befriedigung der Aktionäre der übernommenen Gesellschaft verwendet werden.
4. Alle drei Methoden können kombiniert werden. Reichen sie nicht aus, um eine Kapitalerhöhung zu vermeiden, so kann diese wenigstens reduziert werden. Wird dies nicht getan, sondern eine Kapitalerhöhung in vollem Ausmasse durchgeführt, so wird mit Hilfe der Fusion neues Kapital herbeigezogen, was oft erwünscht ist. Letzteres war bei der Fusion der BBC mit der Holding BBC (S 76) der Fall.

SCHUCANY⁹⁹⁾ vertritt die Meinung, dass keine aktienrechtliche Fusion vorliege, wenn die aufnehmende Gesellschaft keine neuen Aktien ausgäbe, sondern den Aktionären der aufgenommenen Gesellschaft eigene Aktien (Vorratsaktien) gebe, ohne ihr Kapital zu erhöhen. SCHUCANY nennt diesen Vorgang nicht Fusion, sondern eine Geschäftsveräusserung mit Gegenleistung von Aktien. Derselben Ansicht ist auch HEYMANN¹⁰⁰⁾ und andere deutsche Juristen.

99) E. SCHUCANY; Kommentar zum schweizerischen Aktienrecht, Zürich 1940, Artikel 748, S. 194.

100) ERNST HEYMANN; Aktienrechtliche Fusion, Zeitschrift für das gesamte Handels- und Konkursrecht, Band 92, S. 230: "Die gewährten Aktien müssen durch eine Kapitalerhöhung zum Zwecke der Fusion neu geschaffen werden, es ist entgegen der einhelligen herrschenden

Das Obligationenrecht gibt darüber, ob alle Aktien der untergehenden Gesellschaft durch neu emittierte Aktien der bleibenden Gesellschaft zu ersetzen seien, keine Auskunft, auch nicht einen Anhaltspunkt.¹⁰¹⁾ Der einzige bundesgerichtliche Entscheid (BGE 57 II 530), der diese Frage berührt, (auf den sich auch SCHUCANY stützt), bezieht sich auf den Fall einer Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven, nicht auf eine aktienrechtliche Fusion.

FREHNER weist darauf hin¹⁰²⁾ dass die Aktionäre der untergegangenen Gesellschaft auf jeden Fall die vollwertige Mitgliedschaft bei der bleibenden Gesellschaft, nicht anders als bei der Neuschaffung von Aktien, erhalten. Wir schliessen uns mit FREHNER der herrschenden Meinung an, dass der Tatbestand einer aktienrechtlichen Fusion auch dann gegeben sei, wenn anlässlich der Fusion keine Kapitalerhöhung der bleibenden Gesellschaft erfolgte, weil entweder Vorratsaktien als Entgelt an die Aktionäre der untergehenden Gesellschaft gegeben wurden, oder weil sich die Aktien der untergehenden Gesellschaft bereits im Besitze der bleibenden Gesellschaft befanden und anlässlich der Fusion vernichtet wurden.

Die Fusionstechnik wird durch das Vorhandensein verschiedener Aktienkategorien sehr kompliziert.¹⁰³⁾

Verfügt die bleibende Gesellschaft über mehrere Aktienkategorien, entsteht die Frage, in welcher der Kategorien das Entgelt zu entrichten sei. Im Falle der ATEL (S. 88) wurden die Aktionäre der OFELTI in Aktien zweiten Ranges der Olten-Aarburg entschädigt, sodass das hinsichtlich der Dividende privilegierte Aktienkapital ersten Ranges durch die Fusion keine Veränderung erfuhr.

Meinung nicht zulässig, dass Vorratsaktien der übernehmenden Gesellschaft gewährt werden."

101) ROGER W. FREHNER; Die aktienrechtliche Fusion nach schweizerischem Recht, Zürcher Diss. 1945, S. 24.

102) derselbe, S. 28.

103) Vergl. hierzu ARTHUR CUTFORTH; Methods of Amalgamation ..., London 1945, S. 214 - 220, der ausführlich über die Problematik der unterschiedlichen Aktienkategorien schreibt.

Verfügt hingegen die untergehende Gesellschaft über mehrere Aktienkategorien - die alle in einer einzigen Aktienkategorie der bleibenden Gesellschaft entgolten werden - so ist zu diesem Zwecke ein Wertverhältnis zwischen den Aktien der verschiedenen Kategorien festzusetzen. Da dieses Wertverhältnis allzuleicht die Unzufriedenheit der einen oder andern Kategorie von Aktionären erwecken kann, werden gelegentlich folgende Umgehungsmöglichkeiten benutzt:

1. Schon vor dem Beginn von Fusionsverhandlungen wird das Aktienkapital konsolidiert, d.h. in eine einzige Aktienkategorie umgewandelt. Da aber auch hierzu die Festsetzung eines Wertverhältnisses notwendig wird, bietet diese Umgehungsmöglichkeit keinen eigentlichen Ausweg.
2. Es kann umgekehrt fusioniert werden, d.h. die Gesellschaft mit den unterschiedlichen Aktienkategorien wird zur aufnehmenden Gesellschaft.

3.) Die Durchführung der Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven

a) Uebertragung der Vermögensteile

Bei der Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven werden die Vermögensteile durch Singularsukzession übertragen. Darunter verstehen wir die Eigentumsnachfolge in einzelne bestimmte Aktivbestandteile. Das Entgelt fällt der untergehenden Unternehmung zu, die damit die nicht mitübertragenen Schulden zu tilgen hat.

Durch Schuldübernahmeverträge werden auch einzelne Passiven auf die Uebernehmerin übertragen. Für diese übertragenen Schulden haftet die ursprüngliche Schuldnerin solidarisch noch während zwei Jahren (OR 181 II). Handelt es sich um eine juristische Person, wird sie als Rumpfgesellschaft weitergeführt. Die Möglichkeit der Liquidation der Rumpfgesellschaft ergibt sich erst, wenn durch Abstoßung der restlichen Vermögensgegenstände und die Bezahlung der letzten Schulden ein Weiterführen des Geschäftsbetriebs

bes überflüssig und unmöglich wird, und für übertragene Schulden keine Haftung mehr besteht.

b) Liquidation

Der Zeitpunkt der Liquidation der untergehenden Gesellschaft hängt ab von deren Unternehmungsform. Handelt es sich um eine Einzelunternehmung oder um eine Personengesellschaft, kann die Liquidation nach der Tilgung der Schulden vorgenommen werden. Handelt es sich hingegen um eine juristische Person, kann die Liquidation erst nach Ablauf der Sperrfrist erfolgen.

Eine Liquidation kann zur Beendigung laufender Geschäfte, zur Verwertung von Aktien und zur vorzeitigen Erfüllung von Verpflichtungen führen. Abgesehen von Zeit, Arbeit und Kosten bedeutet die Liquidation für den Unternehmer ein Verlustgeschäft, wenn der Veräusserungswert dem Wert der arbeitenden Unternehmung nicht entspricht. Dies gilt für die zu übertragende Unternehmung oft auch dann, wenn sie als Ganzes von einem Käufer übernommen wird und die Transaktion ohne grosse Kosten und ohne Zerreißung der Aktiven durchgeführt werden kann.

Die Beispiele der Praxis zeigen jedoch, dass Fusionen durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven keinesfalls immer mit Verlusten der übertragenden Unternehmungen, ja sogar mit Liquidationsgewinnen durchgeführt werden. Anders könnte man sich die vielen Fusionen bei Banken und Bierbrauereien, die sich auf diesem Wege abgespielt haben, wohl nicht erklären können.

Die Festsetzung des Uebernahmepreises ist das Resultat der Verhandlungen zwischen dem Uebernehmer und dem zu Uebernehmenden. Nur dann, wenn der letztere dem Uebernehmer gegenüber eine schwache Stellung hat, (zufolge Konkurrenzdruck, drohender Verluste, usw.), wird der Uebernahmepreis so tief angesetzt werden können, dass die Fusion für die zu übertragende Unternehmung eine Verlusttransaktion bedeutet. Ist eine Fusion hingegen auf den Expansionsdrang des Uebernehmenden zurückzuführen, der die Fusion à tout prix erzwingen will, dann ist der zu Uebernehmende in der Lage, einen entsprechend hohen Uebernahmepreis und damit einen Liquidationsgewinn zu erzielen.

c) Art des Entgeltes

Je nach der Art des Entgeltes und dessen Verwendung lassen sich die käuflichen Uebernahmen in Gruppen gliedern. Das Entgelt kann in Aktien (jungen oder Vorratsaktien) oder andern Vermögenswerten bestehen. Ausserdem ist es nicht gleichgültig, ob das Entgelt der zu übernehmenden Gesellschaft oder deren Teilhabern ausbezahlt wird.

aa. Entgelt in eigenen Aktien.

Die Aktien können der Gesellschaft selbst ausgehändigt werden. Diese kann die Wertschriften veräussern, mit dem Erlös die Schulden bezahlen, die Rumpfgesellschaft nach Ablauf der erforderlichen Fristen liquidieren und den Liquidationserlös den Gesellschaftern ausbezahlen.

Es ist auch möglich, dass die verbleibende Rumpfgesellschaft die erhaltenen Aktien nicht veräussert, sondern als Holding-Gesellschaft auf unbestimmte Zeit weiterexistiert und die Dividendeneinkünfte als Gewinn an ihre eigenen Aktionäre verteilt.

bb. Entgelt in anderen Vermögenswerten (Obligationen, Bargeld, usw.).

Diese "Barfusion" wird meistens dort angewendet, wo das zu übertragende Unternehmen im Verhältnis zu dem übernehmenden sehr klein ist, die übernehmende Gesellschaft will des kleinen Objektes wegen nicht ihr Kapital erhöhen. Auch genügen in der Regel die verfügbaren Mittel einer grossen Gesellschaft, um eine viel kleinere gegen Entgelt in bar zu erwerben. Die genannte Form ist ferner auch dann gegeben, wenn eine Nicht-Aktiengesellschaft eine Aktiengesellschaft aufnimmt.¹⁰⁴⁾

Das Entgelt geht an die untergehende Gesellschaft. Diese wird damit ihre Schulden begleichen, nach Ablauf der Fristen liquidieren und den Liquidationserlös ihren Teilhabern ausbezahlen.

104) E. SCHMALENBACH; Finanzierungen, 5. Aufl. Leipzig 1932, S. 270.

4.) Die buchhalterische Durchführung der Fusion

a) Fusionsbilanzen

Die buchhalterische Durchführung hat die buchmässige Uebertragung von Aktiven und Passiven der Ausgangsunternehmungen in die Buchhaltung der fusionierten Unternehmung zur Aufgabe.

Der einfachste Fall ergibt sich dann, wenn die Werte der zu vereinigenden Gesellschaften einfach addiert werden können, wie dies in dem nachstehend aufgeführten Beispiel der Pirelli S.A. (S. 118) der Fall war. Die Fusionsbilanzen der beiden Ausgangsunternehmungen lauteten folgendermassen: 106)

Bilanz der "Volta" vom 31. März 1938

Banken	45 912.75	Aktienkap. Serie A	5 500 000.--
Anlagen	7 052 525.15	" " B	500 000.--
Verw.- Unkosten	3 689.10	Reserven	600 000.--
		Kreditoren	186 130.22
		Auszuzahlende Div.	804.15
		Erträge aus Anl.	276 647.08
		Gewinnvortrag von 1936/37	38 545.55
	7 102 127.--		7 102 127.--
	=====		=====

-
- 105) Literatur über Buchhaltung: R.W. FREHNER; a.a.O. S. 65 ff., A. HAAR; a.a.O. S. 585 ff., H. TONDURY und E. GSELL; a.a.O., S. 274 ff., E. SCHMALENBACH; a.a.O. S. 163 ff., A. HOFFMANN; a.a.O. S. 173 ff.
- 106) Bericht (gedruckt) der Aktiengesellschaft "Volta" für elektrische und industrielle Unternehmungen in Basel an die ausserordentliche Generalversammlung der Aktionäre vom 12. April 1938 über die Fusion mit der Pirelli Holding S.A. in Basel.

Bilanz der Pirelli Holding S.A. vom 31. März 1938

Banken	62 486.90	Aktienkapital	12 000 000.--
Anlagen	18 000 000.--	Reserven	3 000 000.--
Gründungsspesen	237 513.10	Kreditoren	3 022 099.90
		Erträge aus Anl.	277 900.10
	18 300 000.--		18 300 000.--
	*****		*****

Durch Addition der obigen beiden Bilanzen ergab sich folgende

Fusionsbilanz per 31. März 1938:

Banken	108 399.65	Aktienkapital	18 000 000.--
Anlagen	25 052 525.15	Reserven	3 600 000.--
Gründungs- und		Kreditoren	3 208 230.12
Verwaltungssp.	241 202.20	Auszuzahlenden Div.	
		der A.G. "Volta"	804.15
		Erträge aus Anl.	554 547.18
		Gewinnvortrag von	
		1936/37	38 545.55
	25 402 127.--		25 402 127.--
	*****		*****

Selten sind in der Praxis die Fusionsfälle so einfach. Besonders bei der Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven werden die Buchungsoperationen sehr umständlich. GSELL¹⁰⁷⁾ bringt die buchhalterische Durchführung der Annexion der Eidgenössischen Bank durch die Schweizerische Bankgesellschaft (vergl. S. 110) zur Darstellung.

107) H. TÖNDURY und E. GSELL; Finanzierung, Zürich 1948, S. 274 ff.

b) Der Fusionsgewinn

Es wurde schon darauf hingewiesen (S. 147), dass der Aktivenüberschuss der übertragenden Unternehmung, (so wie er in der Fusionsbilanz zum Ausdruck kommt), nicht immer gleich hoch ist wie der in der Fusionsbilanz erscheinende Betrag des Entgeltes. Oft ist das Entgelt kleiner als der Aktivenüberschuss, was zu einem Fusionsgewinn führt. Dieser Fusionsgewinn ist in allen Fällen immer nur ein Buchgewinn.

Es müssen insbesondere zwei Quellen solcher Fusionsgewinne erwähnt werden:

1. "Durch eine Art Ueberpariemission der Abfindungsaktien können Buchgewinne entstehen. Die Ueberpariemission liegt darin, dass mehr Vermögen eingebracht wird als die nominale Höhe der Abfindungsaktien beträgt."¹⁰⁸⁾
2. Die Uebertragenen Aktiven können unterbewertet sein, sodass der übertragende Unternehmer zu seinen Ungunsten entschädigt wird. "Die stärkere, d.h. in der Regel die "aufsaugende" Gesellschaft kann, namentlich wenn sie über die Aktienmehrheit verfügt, auf ihre Partnerin in bezug auf die Fusionsbedingungen zu ihrem Vorteil einen Druck ausüben, zumal wenn diese hilfsbedürftig ist."¹⁰⁹⁾

Der Fusionsgewinn kann zur Abschreibung oder zur Bildung von Reserven verwendet werden. Werden (oben im 2. Fall) die Aktiven zu ihrem Uebernahmewert in die Fusionsbilanz gestellt, enthalten sie den Fusionsgewinn bereits in der Form stiller Reserven. Werden hingegen die Aktiven in der Fusionsbilanz wieder aufgewertet, muss auch ein entsprechender Fusionsgewinn ausgewiesen werden.

108) ROGER W. FREHNER; a.a.O. S. 71.

109) ALEXANDER HOFFMANN, a.a.O. S. 172.

5.) Kosten der Fusion

a) Schweizerische Steuern und Gebühren

aa. Bundessteuern

I. Eidgenössischer Emissionsstempel¹¹⁰⁾. Die zum Entgelt der Aktionäre der untergehenden Gesellschaft ausgegebenen neuen Aktien und Genussscheine werden mit dem eidgenössischen Emissionsstempel von 2 % belastet. Der Nominalwert dieser jungen Umtauschaktien bildet jedoch nicht die Berechnungsgrundlage für den Emissionsstempel. Die Aktie ist zwar Abgabeobjekt, hingegen ist der Aktivenüberschuss der übernommenen Unternehmung die Berechnungsgrundlage für den Stempel¹¹¹⁾. Der Nominalwert spielt nur als Minimum eine Rolle, was für unsere Untersuchung keine Bedeutung hat, da eine Unter-pari-Emission im Falle einer Fusion nicht in Frage kommt.

Im Falle der Annexionsfusion wird nur der Aktivenüberschuss der untergehenden Unternehmung mit 2 % Emissionsstempel belastet. Bei der Kombinationsfusion hingegen tritt eine Belastung der Aktivenüberschüsse sämtlicher fusionierenden Unternehmungen mit demselben Steuersatz ein. Diese ungleich grössere Belastung hat zur Folge, dass seit dem Erlass dieses Bundesgesetzes fast keine Kombinationsfusionen durchgeführt werden. Ein einziges Beispiel lernten wir im Falle der Vereinigten Huttwiler Bahnen (S. 101) kennen.

Kann die aktienrechtliche Fusion ohne Kapitalerhöhung durchgeführt werden, kommt auch kein Emissionsstempel zur Erhebung.

Der Emissionsstempel wird in gleicher Weise erhoben, wenn eine Kapitalerhöhung vorgenommen wird, um eine Gesellschaft (Rumpfgesellschaft) für die Abtretung ihrer

110) BG vom 4.10.1917 und 22.12.1927 über die Stempelabgaben, sowie Vollziehungsverordnung vom 7.6.1928 zu den BG über die Stempelabgaben.

111) ERNST WYSS; Die Stempelabgaben der Aktiengesellschaft, Zürich 1930, S. 15.

Aktiven und Passiven zu entschädigen. Auch hier dient der übertragene Aktivenüberschuss als Berechnungsgrundlage für den Stempel. Die Belastung durch die genannte Steuer bleibt also gleich gross, ob eine Verschmelzung als Fusion im Sinne des OR oder als Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven durchgeführt wird. Im letzteren Falle besteht hingegen die Möglichkeit, einzelne Aktiven nicht zu übernehmen, wodurch sich der Aktivenüberschuss und damit der Emissionsstempel verkleinert. Die Praxis macht von dieser Möglichkeit öfters Gebrauch, obschon nicht die Steuerbelastung allein zu dieser Zurücklassung von Aktiven Anlass gibt.

Schliesslich kann die Entschädigung der Rumpfgesellschaft für den Aktivenüberschuss in Bargeld oder andern Vermögenswerten ohne Emission erfolgen, wobei selbstverständlich auch kein Emissionsstempel erhoben wird.

Die Genossenschaft wird bei der Fusion nach denselben Grundsätzen besteuert wie die Aktiengesellschaft, sofern sie überhaupt ein Stammkapital hat und anlässlich der Fusion eine Kapitalerhöhung vornimmt¹¹²⁾.

Steuerschuldnerin ist jeweils die das Kapital erhöhende Gesellschaft. Eine Ueberwälzung der Steuer auf die Aktionäre kann vorgenommen werden, ist aber in der Praxis nicht üblich.

Die Bewertung des Aktivenüberschusses der übernommenen Unternehmung wird vom eidgenössischen Steueramt nachgeprüft.

Der Emissionsstempel ist diejenige Steuer, welche die Fusion am stärksten belastet und den Unternehmer am ehesten veranlasst, ein anderes Konzentrationsmittel als Ersatz für die Fusion zu suchen.

Erfolgt eine Fusion aus Sanierungsgründen, verzichtet der Fiskus unter bestimmten Voraussetzungen auf den Emissionsstempel, nicht aber auf die nachfolgend genannten Steuern¹¹³⁾.

112) Art. 24 des BG vom 4.10.1917 und 22.12.1927 über die Stempelabgaben.

113) Art. 1 und 2 des BG betr. Erlass und Stundung von Stempelsteuer vom 15. Febr. 1921.

II. Couponsteuer¹¹⁴⁾. Diese Steuer belastet sämtliche geldwerten Leistungen der Gesellschaft an ihre Gesellschafter¹¹⁵⁾. Auch die Verteilung des Vermögens der aufgelösten Aktiengesellschaft unter die Inhaber der gesellschaftlichen Beteiligungsrechte begründet die Pflicht zur Entrichtung dieser Abgaben für den Betrag, um den die Auszahlung das ursprünglich einbezahlte Kapital übersteigt. Bei einer Fusion im Sinne des OR findet zwar eine effektive Liquidation nicht statt. Der Fiskus betrachtet aber die jungen Aktien der aufnehmenden Gesellschaft als Liquidationsanteil der untergehenden Unternehmung an ihre Gesellschafter.

Bei der Berechnung der Couponabgabe (5 %) "ist deshalb vom Kurswert der den Aktionären der aufgelösten Aktiengesellschaft zugeteilten Aktien der übernehmenden Aktiengesellschaft auszugehen und die Abgabe von dem Betrage zu berechnen, um den dieser Kurswert den im Zeitpunkt der Fusion auf den eingezogenen Aktien der aufgelösten Aktiengesellschaft einbezahlten Betrag übersteigt."¹¹⁶⁾

Im Falle der Fusion durch käufliche Uebernahme von Aktiven und Passiven wird die Couponsteuer auf demjenigen Betrage erhoben, um den der Aktivenüberschuss den Nominalbetrag der jungen Aktien übersteigt, mit denen die Uebernahme entgolten wurde¹¹⁷⁾.

114) BG vom 25.6.1921 und 22.12.1927 betr. die Stempelabgabe auf Coupons und BRB vom 1.9.1943 und 31.10.1944 über die Verrechnungssteuer.

115) Die eidg. Verrechnungssteuer, die normalerweise immer zusammen mit der Couponsteuer zur Erhebung gelangt, fällt in diesem Falle weg: Art. 4 Ia. Alinea 2 des Verrechnungssteuerbeschlusses: "Ausgenommen sind die Anteile an solchen Reserven, die bei einer Fusion ... in die Reserven der aufnehmenden Aktiengesellschaft. . . oder Genossenschaft übergehen und nicht auf deren einbezahltes Grund- oder Stammkapital angerechnet werden."

116) ERNST WYSS; Die Stempelabgaben der Aktiengesellschaft, Zürich 1937, S. 62.

117) Art. 5 II des BG betr. die Stempelabgabe auf Coupons vom 25.6.1921.

Werden stille Reserven zwecks Steuerersparnis in der Rumpfgesellschaft zurückgelassen, wird die Couponsteuer dafür bei deren Liquidation um so stärker ins Gewicht fallen.

Gerade die Fusion kann stille Reserven und bisher verdeckte Gewinne ans Tageslicht bringen, weil die fusionierenden Unternehmungen bestrebt sind, ihre finanzielle Lage möglichst günstig darzustellen, um für den übertragenen Aktivenüberschuss ein hohes Entgelt zu erhalten. Der höhere Aktivenüberschuss hat eine entsprechend höhere Steuerbelastung zur Folge.

Die Couponsteuer, welche gleicherweise bei beiden Fusionstypen Anwendung findet, belastet diesen Zusammenschluss empfindlich.

III. Umsatzstempel. Wenn es sich bei einer der fusionierenden Unternehmungen um einen Effektenhändler¹¹⁸⁾ handelt, wird auf den Wertpapieren der übernommenen Unternehmung ein Umsatzstempel (3/10 0/00 auf inländischen und 1 0/00 auf ausländischen Wertpapieren) erhoben. Der Umsatzstempel kommt sowohl bei der Fusion im Sinne des OR¹¹⁹⁾ als auch bei der Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven zur Erhebung. Als Berechnungsgrundlage dient der Uebernahmepreis der übertragenen Wertpapiere. Der Umsatzstempel fällt vor allem bei der Uebernahme von Bankinstituten mit grösseren Wertschriftenbeständen und Holdinggesellschaften ins Gewicht.

118) Art. 33 II des BG über die Stempelabgaben vom 4.10. 1917: "Den Effektenhändlern sind gleichgestellt die Aktiengesellschaften und Genossenschaften, welche sich die Beteiligung an andern Unternehmungen statutarisch zum Hauptzweck setzen oder deren Aktiven nach Massgabe der letzten Bilanz zu mehr als fünfzig vom Hundert aus Beteiligungen, Wertpapieren und Vorschüssen auf Wertpapieren bestehen."

119) PAUL AMSTUTZ und ERNST WYSS: Das eidg. Stempelsteuerrecht, Zürich/Leipzig 1930, S. 132.

bb. Steuern der Kantone und Gemeinden

I. Handänderungssteuer¹²⁰⁾. Sie wird auf dem Veräusserungspreis des übertragenen Grundeigentums erhoben. Die Steuer kommt sowohl im Falle einer Fusion durch künftliche Uebernahme (für das übertragene Grundeigentum), als auch bei der Fusion im Sinne des OR (für das Grundeigentum der untergehenden Gesellschaft) zur Erhebung. Bei der Kombinationsfusion (OR 749) würde somit das Grundeigentum sämtlicher fusionierenden Unternehmungen von der Handänderungssteuer betroffen¹²¹⁾.

Die Kantone Uri, Obwalden, Glarus, Zug, Schaffhausen, Aargau, Tessin und Wallis erheben überhaupt keine Handänderungssteuer¹²²⁾, in den übrigen Kantonen wird die Abgabe durch den kantonalen oder durch den kommunalen Fiskus erhoben. Im Kt. Zürich erhebt sie die Gemeinde; in Zürich betragen die Sätze 5 - 20 ‰¹²³⁾. In den übrigen Kantonen schwanken die Sätze zwischen 2,5 und 20 ‰.

Die Bewertung der Liegenschaften wird durch die Steuerbehörde nachgeprüft, bzw. von dieser selbst vorgenommen. Massgebend ist der vereinbarte Kaufpreis, mindestens aber der Verkehrswert des Grundstückes.

II. Grundstücksgewinn- oder Wertzuwachssteuer¹²⁴⁾. Sie wird ebenfalls wie die Handänderungssteuer auf der Uebertragung von Grundstücken erhoben. Sie belastet jedoch die Wertzunahme nur in der Zeitspanne zwischen dem letzten Eigentumswechsel und der Fusion. Grosse Beträge

120) für die Stadt Zürich: Verordnung über die ausserordentlichen Steuern der Stadt Zürich vom 11. April 1945 (das auf dem Gesetz über die direkten Steuern des Kt. Zürich vom 8.7.1951 beruhende neue Gesetz ist noch nicht erschienen).

121) Brief des Steueramtes der Stadt Zürich vom 22.5.1951.

122) CAMILLE HIGY; Das schweizerische Steuersystem, Zürich 1947, S. 41.

123) Art. 35 der Verordnung über die ausserordentlichen Steuern der Stadt Zürich vom 11.4.45.

124) wie Fussnote 120.

ergeben sich bei dieser Steuer nur, wenn sich innert kurzer Zeit eine starke Steigerung der Bodenpreise ergeben hat. Die Bedeutung der Wertzuwachssteuer wird noch herabgemindert durch die Möglichkeit, Modernisierungskosten, Umbaukosten und dergleichen auf den Wertunterschied anzurechnen. Die Steuer wird in Zürich durch die Gemeinde erhoben. Der Maximalsatz der Steuer beträgt in der Stadt Zürich 25 % des Gewinnes¹²⁵⁾.

Die Grundstückgewinnsteuer ist ausserdem noch in den Kantonen Bern, Luzern, Zug, Freiburg, Solothurn, Basel-Land und Graubünden zu finden¹²⁶⁾.

Wie die Handänderungssteuer kommt die Grundstückgewinnsteuer sowohl bei der aktienrechtlichen Fusion als auch bei der käuflichen Uebernahme zur Anwendung.

III. Ertragssteuern auf dem Fusionsgewinn. Anlässlich des Fusionsvorganges wird ein eventueller Fusionsgewinn nicht als solcher von einer besonderen Steuer erfasst. Hingegen wird er wie z.B. die Reaktivierung oder Wiederaufwertung von abgeschrieben Vermögensbestandteilen im betr. Jahr zum Jahresgewinn geschlagen und somit durch die Ertragssteuer belastet. Eine Steuervermeidung ist möglich, indem der Fusionsgewinn sofort wieder zu erneuten Abschreibungen Verwendung findet.

cc. Gebühren

Die Fusion verursacht eine Reihe von Gebühren, z.B. für die notarielle Beurkundung des Fusionsvertrages und des Generalversammlungsbeschlusses, sowie für die Eintragung der Fusion, der Statutenänderung und der Löschung der untergehenden Gesellschaft im Handelsregister. Sämtliche Ge-

125) Art. 25 der Verordnung über die ausserordentlichen Steuern der Stadt Zürich vom 11.4.1945 (das auf dem Gesetz über die direkten Steuern des Kt. Zürich vom 8.7.1951 gründende neue Gesetz ist z.Zeit noch nicht erschienen).

126) CAMILLE HIGY; Das schweizerische Steuersystem, Zürich 1947, S. 41.

bühren fallen jedoch so wenig ins Gewicht, dass sie auf keinen Fall die Wahl des Konzentrationsmittels beeinflussen.

b) Andere Kosten des Fusionsvorganges

Ist die Fusion nicht mit langwierigen Verhandlungen und ev. sogar hartnäckigen Konkurrenzkämpfen verbunden, dann sind die Kosten nicht sehr hoch, besonders wenn es sich um die Uebernahme einer kleineren Unternehmung ohne Bewertungsschwierigkeiten handelt.

Kosten verursachen die ausserordentliche Generalversammlung, der Aktiendruck- und -umtausch (Bankprovision), ev. die Börseneinführung, die Revision, die Expertise zur Feststellung des Wertes der Unternehmungen, Rechtsberatungen und die Aufstellung der Verträge durch Juristen. Aus der Uebernahme von Pensionskassen und deren Weiterführung durch die Uebernehmerin können Mehrauslagen gegenüber einer einheitlichen Pensionskasse eintreten. Da Direktoren meist relativ lange Kündigungsfristen haben, ist ihr Ausscheiden ebenfalls mit Kosten verbunden. Relativ selten müssen Abfindungen an ausscheidende Verwaltungsräte bezahlt werden. Die relativ kurze Amtsdauer eines Verwaltungsrates ermöglicht im allgemeinen eine Uebernahme sämtlicher Mitglieder und die Nicht-Wiederwahl nach Ablauf der Amtsperiode.

Revision, Umorganisation, Bewertungen, das Aufstellen von Verträgen, die Zessionen und andere Arbeiten werden in normalen Fällen vom eigenen Personal ausgeführt und verursachen keine zusätzlichen Kosten. Die Kosten sind in der Regel nicht so hoch wie die Steuern, insbesondere der Emissionsstempel und die Couponsteuer, die allein vielleicht eine Fusion verhindern könnten. Natürlich kommen auch nicht in jedem Falle sämtliche der oben aufgezählten Kosten vor.

§ 10. Stellung der Gläubiger der untergehenden Unternehmung

1.) Gesetzliche Vorschriften für den Schutz der Gläubiger

a) Fusion im Sinne des OR

aa. Aktiengesellschaften und Kommandit-Aktiengesellschaften.

Die Sicherungsvorschriften bei der Fusion im Sinne des OR zu Gunsten der Gläubiger der untergehenden Gesellschaft sind zufolge ihrer schwierigen Durchführung und zufolge der ungenügenden Sanktionsmöglichkeiten sehr problematisch.

Vor der Fusion hat die untergehende Gesellschaft einen Schuldenruf nach den für die Liquidation geltenden Vorschriften (OR 742) zu erlassen, wobei die Gläubiger Begehren um Befriedigung oder Sicherstellung an die untergehende Gesellschaft richten können. Sie haben das innert einer Frist von zwei Monaten nach der dritten Veröffentlichung im Handelsamtsblatte zu tun.

Nach Durchführung der Fusion werden die Gläubiger durch folgende Vorschriften geschützt:

Art. 748, Ziff. 6 OR bestimmt: "Die Vereinigung des Vermögens der beiden Gesellschaften ist erst in dem Zeitpunkte zulässig, in dem das Vermögen einer aufgelösten Gesellschaft unter die Aktionäre verteilt werden darf."

Dazu OR 745 II: "Die Verteilung darf frühestens nach Ablauf eines Jahres vollzogen werden, von dem Tage an gerechnet, an dem der Schuldenruf zum drittenmal ergangen ist." Für den Fall, dass die übernehmende Gesellschaft vor Ablauf des Sperrjahres in Konkurs geraten sollte, steht den Gläubigern der aufgelösten Gesellschaft lt. OR 748 Ziff. 5 das Vermögen der letzteren als besondere Konkursmasse zur Verfügung.

Unter Androhung der persönlichen und solidarischen Haftbarkeit der Verwaltung gegenüber den Gläubigern muss das Vermögen der annektierten Gesellschaft mindestens ein Jahr lang getrennt verwaltet werden. Sind dann die Gläubiger der letzteren noch nicht befriedigt oder sicherge-

stellt, dauert die getrennte Verwaltung noch länger. Die separate Buchhaltung der übernommenen Unternehmung ist deshalb weiterzuführen, ebenso muss eine Bilanz und eine Gewinn- und Verlustrechnung für die untergegangene Unternehmung aufgestellt werden. Damit soll die Vermischung und Verwechslung der Vermögensbestandteile der beiden Unternehmungsteile vorläufig verunmöglicht werden. Immerhin kann die Verwaltung beider Vermögen im gleichen Raume und von demselben Personal besorgt werden. Es kann auch über die Vermögensmassen der aufgenommenen Unternehmung verfügt werden, soweit dies eine regelmässige Verwaltung mit sich bringt. Desgleichen steht der Ertrag des getrennt verwalteten Vermögens der übernehmenden Gesellschaft zur Verfügung.¹²⁷⁾

"Das Vermögen hat neben seiner Zweckbestimmung, der Sicherung der Gläubiger der untergehenden Gesellschaft, den Interessen der Aufnehmerin zu dienen; es bleibt nicht zu einem Selbstzweck bestehen, sondern es arbeitet als produktive Wirtschaftsmacht mit der Uebernehmerin."¹²⁸⁾

Der bisherige Gerichtsstand der übertragenen Gesellschaft bleibt bis zur Beendigung der getrennten Verwaltung bestehen, d.h. die fusionierte Unternehmung kann auch am Orte der untergegangenen Gesellschaft vor Gericht gezogen werden.

"Kommt es also zum Konkurse der übernehmenden Gesellschaft, so bildet das Vermögen der übernommenen Gesellschaft eine besondere Masse, die, soweit nötig, ausschliesslich zur Befriedigung der Gläubiger der aufgelösten Gesellschaft zu verwenden ist. Die Gläubiger der inkorporierten Gesellschaft haben also im Konkurs der übernehmenden Gesellschaft ein Aussonderungsrecht. Dagegen können die Gläubiger der übernehmenden Gesellschaft nicht ihrerseits verlangen, dass ihnen am Vermögen dieser letzteren, wie es im Zeitpunkt der Verschmelzung vorhanden war plus allfälligem Neuerwerb ein Vorrecht eingeräumt werde. Vielmehr haftet

127) FRITZ VON STEIGER; Das Recht der Aktiengesellschaft in der Schweiz, 2. Aufl. Zürich 1952, S. 372.

128) WERNER LEHMANN; Die Fusion von Aktiengesellschaften in der Schweiz, Berner Diss. 1933, S. 68.

dies unterschiedslos für sämtliche Verpflichtungen, woher sie auch stammen mögen."129)

Sollte jedoch die aufnehmende Gesellschaft während des Sperrjahres tatsächlich in Konkurs geraten, so ist zu befürchten, dass sie sich des Vermögens der übernommenen Gesellschaft schon längst bedient hat, nachdem es ihr schon schlecht erging und das Ergebnis sowieso nicht auf eine seriöse Geschäftsführung schliessen lässt. Ob sich dann aus der persönlichen und solidarischen Haftung der Verwaltung gegenüber den Gläubigern der annektierten Unternehmung noch etwas herausholen lässt, durfte sehr fraglich sein. Zufolge Fehlens genügender Sanktionen handelt es sich bei den Vorschriften über das Sperrjahr um eine typische *lex imperfecta*.

bb. Genossenschaften.

Bei der Genossenschaft wird eine getrennte Vermögensverwaltung nur so lange vorgeschrieben, als die Gläubiger nicht befriedigt oder sichergestellt sind (OR 914, Ziff. 2).

b) Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven

Der Gläubigerschutz bei der Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven besteht in der zweijährigen Solidarhaftung des ursprünglichen Schuldners mit dem Schuldübernehmer (OR 181 II).

Voraussetzung ist der Uebernahmevertrag und die Mitteilung an den Gläubiger.¹³⁰⁾

Scheidet der ursprüngliche Schuldner nicht aus - wenn sich z.B. zwei Einzelkaufleute zu einer Personalgesellschaft zusammenschliessen (OR 182) - ist die Solidar-

129) FRITZ VON STEIGER; Das Recht der Aktiengesellschaft in der Schweiz, 2. Aufl. Zürich 1952, S. 373.

130) H. OSER und W. SCHÖNENBERGER; Kommentar zum Schweizerischen Zivilgesetzbuch, V. Band: Das Obligationenrecht, erster Halbband: Art. 1 - 183, 2. Auflage Zürich 1929, S. 772.

haftung selbstverständlich nicht auf zwei Jahre beschränkt, weil ja beide Kaufleute als Unternehmer im gleichen Unternehmen verbleiben.

2.) Durchführung des Sperrjahres in der Praxis

Je nach der Struktur des Betriebes ist die gesetzmässige Durchführung des Sperrjahres leichter oder schwerer. Schliessen sich zwei Holding-Gesellschaften zusammen, die ihren Wertschriftenbestand nicht ändern, wird auf die separate Buchführung verzichtet, weil die Zusammensetzung der Wertschriftenbestände zur Zeit der Fusion bekannt und diese Wertschriften auch nach einem Jahre noch vorhanden sind. Das ursprüngliche Vermögen der annektierten Unternehmung ist auch später jederzeit greifbar.

Schwieriger und kostspieliger gestaltet sich die doppelte Verwaltungstätigkeit bei Fabrikations- oder Handelsgesellschaften, die mit der Aussenwelt durch eine Vielzahl verschiedenster Verträge verbunden sind und unterschiedliche Vermögensgegenstände in die vereinigte Unternehmung einbringen. Dadurch entstehen bedeutende zusätzliche Kosten. In einem solchen Fall muss eine eigentliche Sonderbuchhaltung geführt werden für die übernommenen Werte. Für den Fall, dass die aufzunehmende Unternehmung eine langfristige Obligationenanleihe ausstehend hat, wäre entweder eine Sicherstellung (die aber grosse Beträge auf lange Zeit hinaus festlegen würde) oder eine getrennte Verwaltung für mehrere Jahre notwendig. Die Praxis trachtet deshalb darnach, diese Belastung nach Möglichkeit zu umgehen, wobei ihr verschiedene Wege offenstehen:

a) Erwirkung des Erlasses

Die getrennte Vermögensverwaltung kann durch den Richter erlassen werden. Sofern nach den Umständen eine Gefahr für die Gläubiger der untergehenden Gesellschaft ausgeschlossen erscheint, kann sich der Richter¹³¹⁾ auf Grund

131) Einzelrichter in nichtstreitigen Rechtssachen oder Einzelrichter in summarischem Verfahren des Bezirks-

von OR 745 III mit einem Verzicht auf die getrennte Vermögensverwaltung einverstanden erklären. In der Praxis wird dieser Weg jedoch nicht beschritten, irgendwelche Präjudizien liegen nicht vor 132).

Diese Haltung der Praxis lässt sich nur daraus erklären, dass noch einfachere, anschliessend erwähnte Umgebungsmöglichkeiten vorgezogen werden. Ausserdem könnte der Richter nur in solchen Fällen einen Erlass gewähren, in denen die Gläubiger der untergehenden Gesellschaft mindestens sichergestellt wären. In solchen Fällen kann aber auch ohne gerichtlichen Erlass ein vorzeitiges Zusammenlegen der Vermögen erfolgen, weil von keiner Seite Einsprachen zu befürchten sind. Da eine Einsprache auf dem kostspieligen und mühsamen Prozesswege zu erfolgen hätte, würde sich dieser Weg nur in einem Falle allerhöchster Gefährdung lohnen.

b) Rückwirkender Beschluss der Fusion

Die Fusion wird gelegentlich rückwirkend um ein Jahr oder fast um ein Jahr beschlossen. Auf Grund eines solchen Beschlusses wird dann auf eine getrennte Verwaltung verzichtet mit dem Hinweis darauf, sie sei automatisch ein Jahr lang getrennt geführt worden.

Keinesfalls kann eine solche Lösung als im Sinne des Gesetzes betrachtet werden, denn zur Zeit des Fusionsbeschlusses waren die Gläubiger weder sichergestellt noch befriedigt. Den Gläubigern wird durch eine solche Festlegung des Fusionszeitpunktes die Möglichkeit genommen, Befriedigung oder Sicherstellung noch zu verlangen, worauf sie auf Grund von OR 748, Ziff. 2 ein Anrecht hätten. Im Beispiel der Vereinigten Huttwiler Bahnen (S. 101) konnten wir einen um 8 Monate rückwirkenden Fusionsbeschluss feststellen (Beschluss am 31.8.44 rückwirkend auf den 1.1.1944). Der

gerichtes auf Grund von § 287, Ziff. 20 des Zürcherischen Gesetzes betr. den Zivilprozess vom 13.4.1913.
132) briefliche Auskunft des Bezirksgerichtes Zürich v.
18.5.1951.

rückwirkende Fusionsbeschluss muss als die übliche Lösung betrachtet werden.

c) Unterlassung der getrennten Verwaltung

Die Unterlassung der getrennten Verwaltung oder die separate Weiterführung nur einzelner Konti ist die in der Praxis übliche Lösung des Problems. Nachdem die fusionierte Unternehmung den Gläubigern meistens bessere Sicherheit bietet, wird von deren Seite kein Einspruch gegen diese Praxis erwartet. Tatsächlich wird von Gläubigerseite auch nie etwas gegen die vorzeitige Vereinigung der Vermögen der fusionierten Unternehmungen unternommen.

Dass die gemeinschaftliche Organisation, Verwaltung und Buchhaltung sofort eintritt, ist um so mehr verständlich, als sie schliesslich das Ziel der Fusion ist.

Es war dem Verfasser nicht möglich, auch nur ein einziges Beispiel einer Fusion im Sinne des OR aufzufinden, das sich durch eine restlos dem Sinne des Gesetzes entsprechende Durchführung des Sperrjahres ausgezeichnet hätte. In den untersuchten Fällen lagen bei den der Fusion folgenden Abschlüssen nur einheitliche Bilanzen vor, Sonderbilanzen für die annektierten und aufgelösten Unternehmungen waren nicht zu finden. Ueberall wurden die Aktiven auch in der Buchhaltung sofort in der Weise zusammengelegt, wie es das Beispiel von S. 149/50 zeigt.

Einzig der Konsumverein Winterthur (S. 92) führte während eines Monats eine getrennte Buchführung und nachher ein Separatkonto für die Kreditoren der angegliederten Konsumgenossenschaft Seen und Umgebung.

§ 11. Wirkungen der Fusion

Es ist nun unsere Aufgabe, aus den im II. Teil dargestellten Fusionsfällen die vorteilhaften und die nachteiligen Wirkungen der Fusion zu sammeln und systematisch zu bearbeiten.

1.) Vorteilhafte Wirkungen der Fusion

Die Motive der Fusion sind vielgestaltig. Sie wechseln in ihrem Gewicht vor allem auch mit den wirtschaftlichen Besonderheiten der Epoche, in der sie auftreten. Dementsprechend kann auch eine Reihe von verschiedenen Wirkungen aufgezählt werden. Wir unterteilen sie in die Gruppe der wirtschaftlichen und in diejenige der finanziellen und andern Wirkungen der Fusion.

a) Wirtschaftliche Wirkungen

aa. Technische Rationalisierung.

Die technische Rationalisierung, d.h. die Produktionsverbilligung bildet meist einen Hauptantrieb zur Fusion. Wenn aus dieser eine Absatzvergrößerung resultiert, kann u.U. zur Massenherstellung geschritten werden. Diese bringt in Gestalt der Standardisierung, Mechanisierung, Maschinisierung und Personaleinsparung die bekannten technisch-organisatorischen Vorteile mit sich. Je mehr der Produktionsprozess maschinisierbar und standardisierbar ist, desto eher kann auch mittels einer Fusion rationalisiert und eingespart werden.

Die Einführung teurer technischer Neuerungen, wie z. B. die künstliche Eiserzeugung bei den Bierbrauereien (S. 63 ff), die von kleineren, kapitalschwachen Unternehmungen einfach nicht mehr mitgemacht werden können, führt automatisch zur Aufsaugung oder Stillegung dieser Zurückgebliebenen durch diejenigen, welche sich den technischen Fortschritt zu eigen machen und dadurch zu kräftigen Gebilden heranwachsen.

Eine technische Rationalisierung konnten wir auch bei der Fusion der BBC mit der Alioth (S. 76) feststellen, wobei sie allerdings schon durch die der Fusion vorangehende Interessengemeinschaft verwirklicht worden war.

Ein besonders typischer Fall technischer Rationalisierung war die Fusion der Metallwerke Dornach mit Le Salle & Co. in Kriens (S. 82). Zufolge dieser Fusion wurde eine leistungsfähige Produktionsanlage, die in einer Aus-

gangsunternehmung meistens stillstand, in den Dienst einer grösseren Unternehmung gestellt.

Eine technische Rationalisierung lag auch vor beim Zusammenschluss der Olten-Aarburg mit der OFELTI (S. 88). Ein Laufwerk wurde durch die Fusion mit einem Winter-Speicherwerk kombiniert.

Auch die heute immer teurer werdende, aber doch unentbehrliche Forschung und Entwicklung kann nach einer Fusion von einem gemeinsamen Laboratorium übernommen werden. Dieser Faktor allein wird kaum je eine Fusion herbeiführen, doch handelt es sich um bedeutende Summen, die auf diese Weise eingespart werden können. Bei vielen Fusionen ist oft auch eine vollständigere Stoff- und Energieausnützung die Folge. Es trifft dies vor allem bei Fusionen von Bergbauunternehmungen zu (Kohlenbergwerke, Gaswerke, Eisen- und Stahlindustrie). In andern Fällen ergänzen sich die Unternehmungen in bezug auf das Produktionsprogramm und (oder) den Produktionsvorgang.

Die Verbindung der Nestlé mit der Alimentana (S. 58) zeigt zwar, dass Forschungs- und Kontroll-Laboratorien auch zusammengefasst werden können, ohne dass gerade zur Fusion geschritten wird.

bb. Geringere Verwaltungs- und andere Kosten.

Fast jede Fusion bringt eine Reduktion der Verwaltungskosten mit sich. Durch die Fusion entsteht ein einheitliches Gebilde, dessen Verwaltung bei gelungener Umorganisation weniger Geld verschlingen sollte als sämtliche Verwaltungen der Ausgangsunternehmungen. Doch besteht die Gefahr, dass die Unternehmer, bzw. Verwaltungsräte ihr Einverständnis zur Fusion nur deshalb gaben, weil ihnen ein lukrativer Posten oder eine übersetzte Abfindungssumme versprochen wurde, sodass die Verwaltungskosten dadurch wieder eine Belastung erfahren können. Bei sinngemässer Durchführung der Fusion führt jedoch die zentralisierte Verwaltung zu einer Einsparung. Wir wollen nur an ein besonders deutliches Beispiel erinnern:

Die Fusion der Huttwiler Bahnen (S. 101) und die Uebertragung der Verwaltung an die EBTB brachte eine jährliche Einsparung von rund Fr. 50 000.-- mit sich. Andererseits kann auch durch Unternehmenspacht eine solche Einsparung er-

reicht werden, was aus dem Beispiel der Altstätten-Gais-Bahn hervorgeht (S. 106).

Wenn die Fusion eine Verminderung der Konkurrenz mit sich bringt, ist eine Reduktion der Reklamekosten möglich. Mit weniger Mitteln kann eine zweckmässigere und wirksamere Propaganda entfaltet werden. Allerdings wirkt der vergangene Reklameaufwand der untergegangenen Gesellschaft u.U. nicht mehr in die Zukunft hinein (wenn die Reklame auf der aufgegebenen Firma und nicht auf dem Produkt basierte), dieser Goodwillanteil ist dann verloren. Im Falle einer Fusion mit einem Rohstofflieferanten fallen die Reklamekosten des letzteren überhaupt weg.

Bei den Fusionen der Nestlé-Alimentana-Gruppe, die zur Vermeidung der Konkurrenzierung durchgeführt wurden, (S. 54 ff), konnte gelegentlich eine Reduktion der Reklamekosten als Folge der Fusion festgestellt werden.

Bei zentralisierter Verkaufsabteilung sind die Versandkosten durch die Fusion vermindert. Auch ist eine Neuverteilung der Kunden bei dezentralisierten Betrieben denkbar, diese lässt sich jedoch nur bei Massenartikeln durchführen. Ein Beispiel für die Verminderung der Versandkosten liefern uns die Fusionen der Bierbrauerei (S. 63 ff.).

cc. Expansionsdrang und Anlehnungsbedürfnis.

In vielen Fällen muss eine Unternehmung wachsen, die Konkurrenz zwingt und ermutigt sie dazu, oft bedeutet Stillstand den Verlust der Position. Auch grössere Gewinne und die Vorteile der Massenproduktion reizen zur Expansion. In vielen Fällen kann eine natürliche Tendenz des Grösserwerdens einer Unternehmung festgestellt werden. Es kann z.B. das Ziel sein, die optimale Betriebsgrösse zu erreichen, oder das zur Verfügung stehende, vor allem das aus den Gewinnen zurückgelegte Kapital bei weiterem Ausbau der Anlagen gut oder doch besser verzinslich anzulegen als bisher.

Gelegentlich sind es gar keine wirtschaftlichen Ueberlegungen, welche für die Fusion massgebend sind, sondern der Expansionsdrang des Unternehmers ist so stark, dass zahlreiche, vor allem kleinere Unternehmungen einverleibt werden, ungeachtet der sich daraus ergebenden wirtschaft-

lichen Folgen. Andererseits weisen kleinere Unternehmungen oft ein gewisses Anlehnsbedürfnis auf, das sehr wohl begründet sein kann.

Die Teilnahme am Aussenhandel oder an der technischen Entwicklung erfordert je länger desto mehr einen Stab von Spezialisten, die eine kleinere Unternehmung einfach nicht aus eigenen Kräften zu erhalten vermag. Je mehr die grossen Unternehmungen die Führung in der technischen Entwicklung an sich reissen, desto hilfloser steht die kleine Konkurrenzunternehmung im Markt und kann nur existieren, wenn sie sich an eine grosse Unternehmung anlehnt oder doch wenigstens mit ihr zusammenarbeitet.

Die Tendenz der Unternehmungen nach Zusammenschluss bezweckt die Sicherung der Beschäftigung. Der Zusammenschluss bewirkt eine Minderung der Gefahren und entzieht der gegenseitigen Bekämpfung den Boden. Konzentration bedeutet Verminderung und Verteilung des Risikos, sie bildet eine Art wirtschaftlicher Versicherung. Besonders in Krisenzeiten und bei solchen Unternehmungen, die durch eine überspitzte Spezialisierung sehr krisenempfindlich geworden sind, bewirkt die Fusion eine Risikoverteilung.

Eine treffende Illustration des Expansionsdranges gibt uns die Fusionsgeschichte der Nestlé-Alimentana (S. 54 ff.). Zweifellos war der Expansionsdrang bei dieser Unternehmung gross und hat fördernd bei fast allen der beschriebenen Fusionsfällen mitgewirkt.

Auch bei den Bierbrauereien (S. 63 ff.) kann eine gleiche Feststellung gemacht werden. Nachdem einmal die künstliche Eiserzeugung erfunden war, kannte der Expansionsdrang der stärkeren Unternehmungen keine Grenzen mehr und führte zur Aufsaugung fast aller kleinen Brauereien.

Schliesslich müssen die Banken erwähnt werden, unter denen sich vor allem die Grossbanken und viele mittlere Institute (S. 110 ff.) seit der Jahrhundertwende bis vor kurzem durch einen enormen Expansionsdrang auszeichneten, dem die kleineren Banken in grosser Zahl zum Opfer fielen.

Auch für das Anlehnsbedürfnis lernten wir Beispiele kennen. So ersuchten "Aubert, Grenier & Cie." (Cossonay, S. 84) die Metallwerke Dornach um Unterstützung und Zusammenarbeit, was bald darauf zu einer Fusion führte.

In ähnlicher Weise waren drei kleinere Elektrizitätswerke des Oberengadins (S. 89) gezwungen, sich den Bündner Kraftwerken zu nähern. Ihr ungenügendes Energieangebot im Verlaufe des ersten Weltkrieges liess die Befürchtung aufkommen, dass sie durch andere Grossproduzenten verdrängt werden könnten. Ein rechtzeitiger fusionsweiser Anschluss schien den drei Unternehmungen ratsamer.

dd. Grössere Unabhängigkeit auf dem Beschaffungsmarkt.

I. Arbeitsmarkt. Die Konzentrationsbewegung der Unternehmungen kann auch als eine Antwort der Unternehmer auf das Anwachsen der Macht und der Mitgliederzahlen der Gewerkschaften betrachtet werden.

II. Rohstoffmarkt. Ist die Fabrikationsunternehmung mit Rohstofflieferanten oder Abnehmern fusioniert, wirkt sich das in einer gewissen Marktunabhängigkeit aus. Den Rohstofflieferanten bringt die Fusion zugleich eine Absatzsicherung. Bei Fusion mit Konkurrenten ergeben sich Einsparungen durch den Grosseinkauf. Im letzteren Fall bietet sich ausserdem eine Auswegsmöglichkeit bei bestimmten unliebsamen Kartellwirkungen, indem eine ältere Unternehmung mit grossem Produktionskontingent angegliedert, stillgelegt und das Kontingent auf die neueren Betriebe zu deren Vollbeschäftigung verteilt werden kann.

Fusionen zur Sicherung der Rohstoffe finden wir in grosser Zahl vor allem in Deutschland, wo Eisen- und Stahlhütten sich Kohlenzechen fusionsweise angliederten. In der Schweiz sind solche Fälle selten; wir erwähnten nur die Fusion der Zürcher Ziegeleien mit der Ziegelei Rafz (S. 91), die lediglich auf Grund des in Rafz noch reichlich vorhandenen roten Lehms vorgenommen wurde.

III. Kapital- und Kreditmarkt. Eine Stärkung, resultierend aus einer Fusion, entspricht immer auch einer Erleichterung der Kredit-, bzw. Kapitalaufnahme. Für die Aktionäre kann es von Vorteil sein, dass sie durch die Fusion ein Papier erhalten, das an der Börse kotiert ist.

Für die Unternehmung entspricht dies einer Erleichterung der Kapitalbeschaffung, werden doch für solche Aktien eher Abnehmer gefunden.

Gerade bei Banken ist es äusserst wichtig, dass sie das Vertrauen der Kreditgeber geniessen. Aber auch Unternehmungen der Industrie und des Handels profitieren nach einer Fusion von ihrer stärkeren Stellung auf dem Kapital- und Kreditmarkt.

ee. Ausschaltung der Konkurrenz.

Auch ohne dass eine Fusion von Konkurrenten zum Monopol führt, bietet sie genügend wirtschaftliche Vorteile. Die Fusion braucht deshalb nicht alle Unternehmungen eines Erwerbszweiges zu umfassen, weil sie auch im freien Konkurrenzkampf die Stellung der vereinigten Betriebe stärkt. Das Ziel ist in jedem Fall ein grösserer Einfluss auf den Absatzmarkt.

Es kommt allerdings vor, dass zur Durchführung der Konzentration erhebliche Aufwendungen gemacht werden mussten, die dann ihrerseits die Unternehmung belasten. Immerhin bringt die solchermassen herbeigeführte Verminderung des Risikos eine Anpassung der Produktion an die Nachfrage, ja es kann sogar zwischen Angebot und Nachfrage eine Spannung erzeugt werden.

Fusionen, welche die Ausschaltung oder doch die Verminderung der Konkurrenz zum Zwecke hatten, haben wir im II. Teil in grosser Zahl beschrieben. Wir möchten hier nur an die hauptsächlichsten Fälle erinnern:

Innerhalb der Nestlé-Alimentana-Gruppe fusionierten die beiden Kondensmilchfabriken (S. 54 ff.) und die Schokoladenfabriken (S. 56 ff.) zur Vermeidung der gegenseitigen Konkurrenzierung. In der Uhrenindustrie (S. 70 ff.) vereinigten sich Spiral-, Zeiger- und Ebauchesfabriken in der Hoffnung, nachher konkurrenzfrei arbeiten zu können. Die Fusion der Metallwerke Dornach (S. 82 ff.) sind im wesentlichen auf dieses Moment zurückzuführen. Ein besonderes interessantes Beispiel bilden sodann die Zürcher Ziegeleien (S. 90).

Die Ausschaltung der Konkurrenz durch Fusion geht in gewissen Branchen parallel mit der Bildung von Filialen, speziell bei den Banken.

b) Finanzielle und andere Wirkungen

aa. Sanierung.

Unter gewissen Voraussetzungen ist es möglich, mit einer Fusion eine Sanierung zu kombinieren. Die Teilhaber einer sanierungsreifen Unternehmung ziehen es u.U. vor, ihre Gesellschaft in einer andern Unternehmung aufgehen zu lassen und dann wenigstens einen reduzierten Kapitalanteil zu behalten, als ohne fremde Hilfe eine Sanierung durchzuführen, welche der Gesellschaft doch nicht ermöglichen würde, nachher auf eigenen Füßen zu stehen. Die aufnehmende Unternehmung ist natürlich nur dann zur Fusion bereit, wenn ihr an der Rettung sehr viel gelegen ist - wenn es sich z.B. um eine Gesellschaft des gleichen Konzerns handelt - oder wenn die Fusion für sie finanziell vorteilhaft ist, d.h. wenn die schwache Stellung der Anzugliedernden erlaubt, sie zu sehr günstigen Bedingungen zu übernehmen.

Ein typisches Beispiel einer Sanierungsfusion bildet der Zusammenschluss der beiden Tobler-Gesellschaften (S. 61 ff.), denn die Ursache der Notlage lag ja gerade in der unglücklichen Zweiteilung der Unternehmung.

Fusionen werden oft dann schon angestrebt, wenn es noch nicht zu Verlusten gekommen ist, solche aber möglicherweise bald eintreten könnten. (Es wirkt das Moment des Anlehnungsbedürfnisses mit).

Die OFELTI (S. 88) begegnete in der Nachkriegszeit grossen Schwierigkeiten im Energieabsatz und nachdem die Depressionsjahre nach kurzer Erholung die Dividende wieder auf null sinken liessen, suchte der Verwaltungsrat der OFELTI Anschluss bei der Olten-Aarburg, bevor Verluste das Aktienkapital zu reduzieren begannen. Auch die UTO-Einkaufs-Vereinigung (S. 92) fand sich 1929 bereit, sich ihrer Konkurrentin anzuschliessen, nachdem die Umsatzmengen zurückgingen und in der Zukunft keine Besserung der Aussichten erblickt werden konnte.

bb. Rettung des Goodwill.

Muss eine notleidende Unternehmung liquidiert werden, geht damit auch ihr Goodwill zugrunde. Die dem Unternehmen innewohnenden Kräfte und Werte, insbesondere die Kundenschaft, Beziehungen jeglicher Art und andere individuelle Werte, können bei der Fusion häufig ohne grossen Verlust übernommen werden. Allerdings ist es nicht einfach, diese Werte zu erhalten. Vor allem muss die Liquidation möglichst umgangen werden, da sie einer Wertezerstörung entspricht. Durch Aktienkauf wird der Goodwill noch besser erhalten als durch fusionsweise Angliederung.

Die Fusion der Motor Columbus (S. 115) zeigt, dass durch die Fusion nicht nur die Sanierung einer notleidenden Unternehmung, sondern auch die völlige Rettung des Goodwills möglich ist. Name und Organisation der "untergegangenen" Gesellschaft wirkten in der fusionierten Gesellschaft weiter.

cc. Erzielung von Fusionsgewinn.

Sehr selten lässt sich nachweisen, dass eine Fusion in erster Linie deshalb durchgeführt wurde, weil es der einen Unternehmung möglich war, bei der Verschmelzung einen Gewinn zu erzielen. Es ist wohl denkbar, dass eine Unternehmung, die in einer momentanen Zwangslage steht, vom Uebernehmer zu einem so günstigen Preise annektiert wurde, dass für den letzteren ein Gewinn resultiert.

Unter unseren Beispielen dürften höchstens die Uebernahmen von einigen notleidenden oder gefährdeten Bankinstituten unter solchen Verhältnissen stattgefunden haben. Aber auch diese Angliederungen sind vor allem auf den Expansionsdrang und nicht auf den aus der Fusion zu erzielenden Gewinn zurückzuführen.

dd. Steuereinsparung.

Einzelne Steuern fördern den Konzentrationsprozess, z.B. die deutsche Allphasen-Umsatzsteuer, welche dem vertikalen Zusammenschluss rief. Das Holdingprivileg ist heute nicht mehr so ausschlaggebend wie früher. Zusammenbrüche von internationalen Konzernen wie z.B. Kreuger hat-

ten zur Folge, dass die übertriebene Gastfreundschaft solchen Gebilden gegenüber etwas abgebaut wurde. Um Verluste zu vermeiden, wird also nicht mehr so stark auf die Gewinnung solcher Gesellschaften geachtet.

Allerdings ist die Verwaltungszentralisation, die Ausgliederung der Verwaltungsaufgaben aus den Zweckaufgaben von Unternehmungen, immer noch ein grosser verwaltungstechnischer und organisatorischer Vorteil. Die rückläufige Entwicklung des Holdingprivilegs lässt diese Vorteile aber immer teurer werden.

Wir lernten einige Fälle kennen, in denen die steigende Besteuerung der Gewinne aus Anlagen zu Wiedervereinigungen der Produktionsgesellschaften mit den Holding-Gesellschaften führten. Es handelt sich vor allem um die Fusionen der Chocolat Tobler (S. 61), der Gebr. Sulzer (S. 74 ff.), und anderer.

Trotzdem gibt es noch sehr viele Holdinggesellschaften, deren Fusionierung mit der oder den entsprechenden Fabrikationsunternehmungen nicht in Frage kommt, da die Faktoren organisatorischer Natur stärker sind und meistens viele ausländische Tochtergesellschaften mitverwaltet werden müssen.

In steuerlicher Hinsicht drängt sich ein Vergleich der Fusion mit dem Ankauf der Aktienmehrheit auf. Zufolge der Fusion verändern sich die periodischen Steuern der Gesellschaft kaum. Sie werden etwa der Summe der von den Ausgangsunternehmungen bezahlten Steuern entsprechen - es sei denn, dass sich aus der Fusion eine bedeutende Gewinnerhöhung ergäbe. Hingegen wird der Gewinn der durch Aktien-erwerb angegliederten Tochtergesellschaft doppelt versteuert: Erstens bei ihr selbst und zweitens als Gewinn der Muttergesellschaft (ev. gemildert durch Holdingprivilegien). Diese Mehrfachbesteuerung wird durch die Fusion verhindert.

ee. Ersparnis an Kapital.

In zweifacher Hinsicht erscheint die Angliederung einer Aktiengesellschaft durch Fusion mit derjenigen durch Ankauf der Aktien vorteilhaft:

I. Für den Ankauf der Aktienmehrheit der anzugliedernden Gesellschaft sind flüssige Mittel notwendig. Es werden grosse Kredite beansprucht, wofür die Mithilfe von Kreditgebern, ev. des öffentlichen Kapitalmarktes, gewonnen werden muss. Wird eine Unternehmung hingegen fusionsweise übernommen, so muss von der übernehmenden Gesellschaft kein neues Kapital aufgenommen werden. Neue Aktien werden wohl gedruckt, diese hingegen nur ausgetauscht gegen die alten, zu vernichtenden Aktien der aufzunehmenden Unternehmung.

II. Die durch Fusion gebildete Unternehmung benötigt ein weniger grosses Umlaufvermögen als eine entsprechende, durch kapitalmässige Beteiligung zusammengeschlossene Unternehmungsgruppe. Das Umlaufvermögen kann als Folge der Fusion herabgesetzt werden, da durch den Zusammenschluss einzelne Belastungsspitzen ausgeglichen werden können und die grösste Belastung nicht so gross werden kann wie die Summe der möglichen Höchstbelastungen aller ursprünglichen Unternehmungen zusammen. Es brauchen z.B. nicht mehr so grosse Lager wie vor der Fusion gehalten zu werden.

ff. Staatliche Wirtschaftspolitik.

Die staatliche Wirtschaftspolitik kann absichtlich oder unabsichtlich die Fusionsbewegung fördern. Absichtlich wurde diese Wirkung z.B. in der Schweiz herbeigeführt im Privatbahnhilfegesetz, das die Fusion notleidender Bahnunternehmungen zu grösseren Einheiten fördert, indem es die Fusionsbestrebungen mit kräftigen Beteiligungen und Beiträgen à fonds perdu unterstützt.

WETTER¹³³⁾ erwähnt einige Gesetze, welche die Fusionen von Bankinstituten förderten: Ganz kleine Sparkassen, die ihre Mittel ausschliesslich in Hypotheken angelegt hatten, sahen sich zufolge neuer kantonaler Sparkassengesetze gezwungen, liquidierte Anlagen anzuschaffen, wodurch sich ihr Betrieb

133) ERNST WETTER; Bankkrisen und Bankkatastrophen der letzten Jahre in der Schweiz, Zürich 1918, S. 318 ff.

weniger rentabel gestaltete. Die Institute wurden dadurch anlehnungsbedürftiger.

Die aargauische Verordnung betr. Vormundschaftswesen vom 9.12.1911 verlangt für die Anlage von Vormundschaftsgeldern eine Bank mit einem Mindestkapital (+ Reserve) von einer Million. Dieser Forderung konnten viele kleine Institute nicht nachkommen. Sie waren daher bei Einführung dieses Gesetzes gezwungen, erhebliche Beträge ihrer fremden Gelder zurückzuzahlen, oder sich einem grösseren Institut anzuschliessen.

Durch das Bauhandwerkerpfandrecht des ZGB (Art. 837-841) verschwanden die Bauwechsel aus dem Portefeuille vieler kleiner Banken. Man scheute die grosse Arbeit während der Uebergangszeit und zog den Anschluss an ein grösseres Unternehmen vor.

Unabsichtlich wurde in den Vereinigten Staaten von Amerika die Fusion von Unternehmungen durch die Antitrustgesetzgebung gefördert. (Vergl. unsere Ausführungen über die Anwendung der Fusion in den USA S. 131 ff.).

gg. Persönliches Moment und Geschäftspolitik

I. Persönliche Macht. Die Macht der leitenden Person wird durch die Fusion oft gewaltig gesteigert, weshalb diese solche Anschlüsse nach Kräften fördert, sofern sie auch nach der Fusion Alleinherrscher sein wird. Dieser Faktor tritt in der amerikanischen Geschäftswelt am auffallendsten zu Tage, wo dem Ehrgeiz und dem Streben nach Macht und Reichtum gelegentlich so skrupel- und rücksichtslos nachgelebt wird, dass Fusionen oft stärker von diesen als von wirtschaftlichen Ueberlegungen aus erfolgen¹³⁴⁾.

Auch in der Schweiz wurde gewissen Unternehmern gegenüber der Vorwurf erhoben, eine allzu ehrgeizige Machtpolitik zu betreiben. So schreibt POLLUX:¹³⁵⁾ "Es ist eine allgemeine bekannte Tatsache, dass einige wenige Industrie- und Finanzkapitäne, deren Macht weitgehend erblich

134) ROBERT LIEFMANN; Beteiligungs- und Finanzierungsgesellschaften, Jena 1909, S. 171 ff.

135) POLLUX; Trusts in der Schweiz?, Zürich 1944, S. 5.

ist, die entscheidenden wirtschaftlichen Kommandohebel beherrschen und damit in der Lage sind, das kulturelle und politische Leben des Landes im Sinne ihrer Interessen zu beeinflussen." Der Vorwurf richtet sich vor allem gegen Personen, welche durch das Mittel der finanziellen Beteiligung in einer grösseren Anzahl von Unternehmungen in der Verwaltung mitwirken.

In der Schweiz finden sich kaum Beispiele von Fusionen, deren ausschlaggebend förderndes Moment tatsächlich die persönliche Machtpolitik war.

II. Einigung in der Geschäftspolitik. Sie ist am sichersten gewährleistet bei der Fusion. Eine Uneinigkeit zwischen den Leitern der ursprünglichen Unternehmungen kann leichter vermieden werden als beim Vorhandensein verschiedener juristischer Personen. Die Fusion wird deshalb in allen jenen Fällen bevorzugt, in denen es auf möglichst straffe Leitung und schnelle, klare Willensbildung ankommt, also besonders bei risikoreichen Unternehmungen oder in Branchen mit stark schwankender Konjunktur.

III. Vereinfachung der Konzern-Struktur. Wir haben im II. Teil mehrere Fälle kennengelernt, in denen die Fusion zu einer Zusammenfassung der Stamm- und Spitzengesellschaften und somit zu einer Vereinfachung der Konzern-Struktur führte. Solche Fusionen können sowohl die Ausdehnung als auch die Schrumpfung eines Konzerns begleiten. Sie ermöglicht in jedem Fall eine straffe Führung.

Typische Fälle waren die Fusionen der Chocolat Tobler (S. 61), der Gebr. Sulzer (S. 74), der BBC (S. 76), der Aluminium-Industrie AG. (S. 86), der Pirelli-Holding SA. (S. 118), der Holderbank Financière (S. 119) und der Prudentia A.G. (S. 128).

hh. Betriebsamkeit von Finanzleuten.

Auch ohne zwingende Gründe kommen Fusionen zustande. Weiss auch der Eingeweihte nicht recht, wo die Motive zu suchen sind, hat gewöhnlich ein gewisser Typ von Finanzleuten, die SCHMALENBACH als "von betriebsamem Schlag mit

spekulativem Instinkt und grossem Nachläuferkreis" bezeichnet, die Hand im Spiele¹³⁶⁾. In der Schweiz sind glücklicherweise keine Anzeichen solcher Aktivität festzustellen. In den Vereinigten Staaten nehmen die promotors die Rolle dieser Finanzleute ein. Speziell zur Zeit der Fusionswelle von 1926 war die Tätigkeit der promotors bedeutend.

2.) Nachteilige Wirkungen und Hindernisse der Fusion

a) Persönliche Benachteiligung des Unternehmers der untergehenden Unternehmung

Viele Geschäftsleute wollen unter keinen Umständen ihre Stellung als unabhängige Unternehmer aufgeben. Je weniger tief in das Selbstbestimmungsrecht des Unternehmers eingegriffen wird, um so eher wird dieser bereit sein, bei einem Zusammenschluss mitzuwirken. Erst wenn Umstände wie Konkurrenzdruck, Verluste, usw. als lästiger empfunden werden als die Aufgabe der Selbstständigkeit, erklärt sich der Unternehmer zur Fusion bereit.

Jeder Zusammenschluss, handle es sich um eine Fusion oder um eine weniger enge Bindung, bringt natürlich ein Abhängigkeitsverhältnis, eventuell sogar ein Ausscheiden mit sich. Bei Weiterbetrieb der Unternehmung kann eine Umstellung in der Produktion verfügt werden, die dem ursprünglichen Unternehmer nicht zusagt. Besonders unangenehm für ihn ist die Stillegung seiner Betriebe.

Aktionäre, die den Gang der Unternehmung verfolgt und daran mitgewirkt haben, bekommen jetzt Aktien einer grösseren Unternehmung in die Hand, in deren Generalversammlung ihre Stimme kein Gehör mehr findet.

Unternehmer sind oft Gegner einer Fusion, weil sie einfach deren Vorteile nicht kennen oder nicht anerkennen wollen. Vielleicht könnte auch anlässlich der Bewertung ihrer Betriebe ihre schlechte Geschäftsführung ans Tageslicht kommen, was sie dann ihren Aktionären eingestehen müssten.

136) E. SCHMALENBACH; Die Aktiengesellschaft, 7. Auflage Köln und Opladen 1950, S. 153.

Die Aufgabe der Stellung als unabhängige Unternehmer ist für die Unternehmer der annektierten Gesellschaft eine der schwersten Nachteile einer Fusion. Aus diesem persönlichen Hinderungsgrund ist der schweizerische Unternehmer grundsätzlich ein Gegner der Fusion. Er schliesst sich erst in der Not an eine andere Unternehmung an. Nicht einmal die Aussicht auf höheren materiellen Erfolg lassen ihm einen Verzicht auf die Selbständigkeit verlockend erscheinen.

Der Misserfolg der Fusion der Metallwerke Dornach mit Cossonay (S. 82) zeigt zur Genüge, dass der Verlust der unabhängigen Unternehmerstellung zu Spannungen und Uneinigkeiten, in diesem Falle sogar zu einer Entfusionierung führen kann.

b) Nachteilige Wirkungen und Hindernisse wirtschaftlicher Art

aa. Ueberschreitung der Grenze der Fusion.

Schon die Expansion als solche hat ihre Grenzen, wie sie im Gesetz des abnehmenden Ertrages begründet sind. Die Expansion kann also auch zu weit getrieben werden und fusionierte Unternehmungen können ein gewisses Grössenoptimum überschreiten. Wenn eine Unternehmung einmal eine bestimmte Grösse erreicht hat, dann wird es für sie immer schwieriger, sich mittels Fusion auszudehnen, sie wird dann vorteilhafter zur Beteiligung schreiten.

Nach der Ansicht von LIEFMANN¹³⁷⁾ haben manche Unternehmungen (in Deutschland) durch Fusion schon eine solche Grösse erlangt, dass ihre Verhältnisse kaum noch zu übersehen sind. Hier liegt die Grenze für die Fusionsfähigkeit einer Unternehmung. Sicher kann mit einer effektenkapitalistischen Zusammenfassung weiter gegangen werden als mit Fusion. Innerhalb der Holding-Gesellschaft können sich die Einzelglieder besser den lokalen Bedingungen anpassen als wenn sie fusioniert sind.

137) ROBERT LIEFMANN; Die Unternehmungsformen, 4. Aufl. Stuttgart 1928, S. 62.

In vielen Fällen wird nur eine gewisse Koordination von zwei oder mehreren Unternehmungen erstrebt, dann empfindet sich natürlich keine so vollständige Verschmelzung, wie sie die Fusion darstellt, sondern höchstens eine entsprechende Beteiligung.

Ist die Grenze der Fusion erreicht - und dies ist besonders in der Schweiz im allgemeinen sehr bald der Fall - dann ist noch lange nicht gesagt, dass auch die Grenze jeglicher Expansion erreicht sei. Es wird im Gegenteil für die durch Fusion erstarkte Unternehmung von Vorteil sein, wenn sie ihre Interessen durch Beteiligung an nahestehenden Lieferanten, Abnehmern oder Konkurrenten sichert. Diese weitere, gewissermassen "dosierte" Interessenausdehnung könnte niemals mit Hilfe von Fusionen bewerkstelligt werden. Die Fusion kann lediglich dazu dienen, einen starken Kern, eine kräftige Konzernzentrale zu bilden. Eine eigentliche Konkurrenz zwischen Beteiligung und Fusion besteht kaum. Die beiden Konzentrationsmittel entsprechen ganz verschiedenen, in der Praxis ziemlich genau erkennbaren Ansprüchen.

Wir müssen auch hier auf das Beispiel der misslungenen Fusion der Metallwerke Dornach mit Cossonay (S. 82) hinweisen, bei der die Grenze der Fusion überschritten worden war. Durch die Fusion waren zwei Unternehmungen zusammengefügt worden, die - allerdings unter Berücksichtigung der oben genannten persönlichen Gründe - von einer einzigen Unternehmensleitung nicht mehr überblickt und geführt werden konnte.

bl. Standortliche Streuung und Spezialisierung.

I. Standort in verschiedenen Staaten. Die örtliche Entfernung kann sich bei zwei Unternehmungen als Hindernis für deren Fusion auswirken. Als ausserordentliches Hindernis für eine Fusion ist heute gewöhnlich eine Landesgrenze zu betrachten. Besonders wenn es sich bei den Aktivitäten um nicht mobile Vermögensstücke handelt, z.B. um Produktionsanlagen, die im Lande verbleiben, ist die Anwendung der Fusion praktisch unmöglich.

II. Standorte innerhalb der Schweiz. Bei standörtlicher Streuung wirkt auch die Verschiedenartigkeit und Mannigfaltigkeit der Unternehmungen einem allzu engen Zusammenschluss entgegen. Eine Betonung des Lokalkolorites kann auch besondere Vorteile haben und darum sollte dasselbe möglichst unangetastet bleiben. Die Uebersichtlichkeit und Ueberwachung ist bei Dezentralisation sowieso nicht leicht. Die Holding-Gesellschaft ist in einem solchen Falle unbedingt der Einheitsunternehmung vorzuziehen.

Die Dezentralisation ist für die schweizerische Wirtschaft typisch, sie wird als gesund und zweckmässig erachtet. Dieser Zustand wird durch die Kartelle noch stark gefördert. Fusionen wirken entgegengesetzt, weil sie eher dazu neigen, Unternehmungen auch örtlich zu konzentrieren.

Dies ist auch bis zu einem gewissen Grade die Erklärung, weshalb die Fusion nicht zur rationellen Zusammenfassung von Unternehmungen der Uhrenindustrie Anwendung finden konnte. Jeder Verleger oder Manufakturist führt ein oder mehrere eigene, möglichst ausgefallene Kaliber (Uhrwerkgrössen), die wiederum eine schrankenlose Fülle von Bestandteilen erfordern. Voraussetzung für eine technische Rationalisierung wäre eine gewisse Normung oder Standardisierung gewesen, gegen die sich die Fabrikanten sträubten.

Auch in der Maschinen-, Metall-, Apparate- und Instrumentenindustrie finden wir erstaunlich wenig Fusionsfälle, was in erster Linie auf die starke Spezialisierung zurückzuführen ist. Diese schützt viele kleinere Unternehmungen vor dem Erdrücktwerden.

cc. Fehlen vorbereitender Zusammenarbeit.

Es trägt sehr zur Erleichterung einer Fusion bei, wenn die beiden Unternehmungen längere Zeit auf vertraglicher Grundlage zusammengearbeitet haben. Die loseren Verbindungen sind oft die Vorläufer einer völligen Fusion. Sind sich hingegen bei den zusammenzuschliessenden Gesellschaften Aktionäre und Verwaltungsräte völlig fremd, so bestehen meistens auch unterschiedliche Meinungen bezüglich der Vorteile einer Fusion. Unter schweizerischen Verhältnissen kommt es selten zu einer Fusion, wenn nicht eine längere vorbereitende Zusammenarbeit die Verschmelzung einleitet. Eine

schlagartig gegründete Fusion erweist sich oft nachträglich als eine Fehlhandlung. Der Fusion der Metallwerke Dornach mit Cossonay (S. 82 ff.) war zwar ein etwa einjähriges Vorbereitungsstadium in einer Arbeitsgemeinschaft vorausgegangen. Dies schien aber noch nicht zu genügen, denn die Fusion erwies sich als ein Fehlschlag, weil die ursprünglich selbständigen Verwaltungen sich noch nicht in ihre Rolle als Verwaltungen einer Einheitsunternehmung eingelebt hatten.

dd. Umständlichkeit und Kosten der Anschlussoperation.

Die Steuern, die übrigen Kosten und Umstände einer Fusion wirken in gewissen Fällen abschreckend. Die aktienrechtliche Fusion erfolgt zwar ohne Liquidation und die Aktiven und Passiven werden in Universalsukzession übertragen, sodass im Gefolge der Fusion höchstens eine Umorganisation notwendig wird. Trotzdem können Bewertungskosten usw. teuer zu stehen kommen und Unannehmlichkeiten mit sich bringen.

Auch das Vorhandensein verschiedener Aktienkategorien bei der aufnehmenden und noch viel mehr bei der aufzunehmenden Gesellschaft wirkt wegen der Umständlichkeit fusionsverhindernd. Es ist eine ausserordentliche Generalversammlung bei der zu übernehmenden Gesellschaft einzuberufen, in der beispielsweise Prioritätsaktionäre auf ihre Vorrechte verzichten müssen, weil sonst ein Aktientauschverhältnis schwer festzustellen ist.

Bei einer Fusion ist immer auch eine Veröffentlichung nötig, die Widerspruch erwecken könnte, was durch eine Beteiligung umgangen werden kann. Die Geheimhaltung der Zusammenarbeit ist bei Fusion nicht möglich.

ee. Unzweckmässigkeit der Fusion.

Für die Erreichung bestimmter Ziele, z.B. des Monopols, ist die Fusion ungeeignet, denn meistens vereinigen sich doch nicht alle Konkurrenten durch Fusion. Nachträglich gegründete Konkurrenzunternehmen müssten wieder durch Fusionen aufgenommen werden, was sich dann oft als zu kompliziert erweist. Die Preisunterbietung wird nur abgestoppt, wenn die Fusion zu einer fühlbaren Marktbeherrschung

führt, d.h. wenn die Mehrzahl der Unternehmen der betr. Branchen erfasst werden können. Zur Bekämpfung der Preisunterbietung eignet sich die Fusion höchstens in Branchen, die durch eine kleine Anzahl von Konkurrenten besetzt sind.

Oftmals nützt eine Fusion auch dann nichts, wenn sämtliche Konkurrenten von ihr erfasst werden, weil sofort nach der Fusion neue Konkurrenzunternehmen entstehen. Diese Erfahrungen mussten die Spiral- und Zeigerfabriken (S. 70) machen.

Die Mehrzahl der Unternehmer ist eher zu einem loseren Zusammenschluss bereit als zu einer Fusion, nur hat dann dieser losere Zusammenschluss die Nachteile der geringeren Beständigkeit.

Es ist auch in vielen Fällen, besonders verkaufstechnisch, günstiger, wenn der Markt mittels mehrerer Firmen bearbeitet werden kann, als wenn nur eine einzige Gesellschaft und ein einziger Vertreter auftritt. Viele Einkäufer wollen ihre Bezüge auf möglichst viele Lieferanten verteilen.

c) Staatliche Massnahmen als Hindernisse der Fusion

aa. Fusionsverbote.

Das OR will die Konzentration von Unternehmungen weder anregen noch hemmen. Einzelne Bundesgesetze wirken jedoch in der einen oder andern Richtung. Die fusionsfördernden Gesetze haben wir auf S. 174 erwähnt.

Ein Fusionsverbot, das allerdings durch eine liberale Bewilligungspolitik abgeschwächt wird, haben wir nur in der Uhrenindustrie kennengelernt. Der Art. 23^{bis} der Bundesverfassung bringt eine Erschwerung der Fusion von Mülereiunternehmen mit sich.

bb. Steuerliche Auswirkungen.

Abgesehen von den einmaligen, anlässlich der Fusion erhobenen Steuern, muss auch in Bezug auf die periodischen Steuern beim Vergleich der Fusion mit der Beteiligung auf

einen Vorteil der letzteren hingewiesen werden. Bei der Unternehmungskonzernfassung mittels Beteiligung bleibt den Konzernunternehmungen häufig die Möglichkeit, Gewinne zwischen den Unternehmungen so zu verschieben, dass die Ertragsbesteuerung der einzelnen Konzernglieder möglichst tief oder doch wenigstens gleichmässig bleibt. Das rechtliche Bestehenlassen der zu einem Konzern zusammengefassten Unternehmungen ist demnach vorteilhafter als deren Verschmelzung.

§ 12. Zusammenfassung der Erfahrungen

=====

1.) Allgemeines

a) Hauptzwecke der Fusion

Die Untersuchungsergebnisse des II. Teils zeigen uns, dass die Fusion folgenden Hauptzwecken dient:

1. Vereinigung von Konkurrenten,
2. Vereinigung zwecks Rationalisierung,
3. Rückgängigmachen von früheren Teilungen, z.B. Vereinigungen zwecks Vereinfachung der Konzernstruktur, zur Wiederangliederung von Tochtergesellschaften oder als Begleiterscheinung von Schrumpfungsprozessen.

Die Fusion als Zusammenfassungsmittel ist einer entgegengesetzten Bewegung gegenüberzustellen: der Entfusionierung, Entflechtung oder der Teilung einer Unternehmung aus Gründen von Zwistigkeiten, zur Abspaltung einer Tochtergesellschaft oder Holdinggesellschaft. Einerseits kann die Fusion einen dieser genannten Vorgänge rückgängig machen, andererseits und mehrheitlich dient sie der einmaligen und endgültigen Zusammenfassung von zwei seit jeher unabhängigen Unternehmungen.

b) Besonderheiten der Fusion in einzelnen Branchen

In gewissen Branchen zeichnet sich die Fusion durch ganz bestimmte Zwecke, Vor- und Nachteile aus, oder es stellen sich ihr besondere, für diese bestimmte Branche typische Hindernisse entgegen. Wir beschränken uns auf die Darstellung der Verhältnisse in einigen wenigen Wirtschaftszweigen.

aa. Lebensmittel-Detailhandel.

In dieser Branche wird der Kampf gegen das (fusionsweise) Aufgehen von kleinen selbständigen Detaillisten in Filialunternehmungen besonders intensiv geführt. Er findet eine kräftige Stütze in den Kreisen, die besonders an der Existenz eines Detaillisten-Standes interessiert sind. So wurde z.B. 1949 von der USEGO die DEGGO (Detaillisten-Geschäftshaus-Genossenschaft Olten) gegründet. Diese Genossenschaft hat die Aufgabe, dem selbständigen Lebensmittelhandel neue Existenzbasen zu schaffen oder alte zu sichern, wenn sie Gefahr laufen, von der Konkurrenz, d.h. von einem Filialgeschäft, aufgekauft zu werden. Die DEGGO erfüllt ihre Aufgabe, indem sie überall dort Verkaufslokalitäten erwirbt, wo Gefahr besteht, dass ein grösseres Filialunternehmen einen selbständigen Detaillisten verdrängen könnte. Der Detaillist mietet dann sein Lokal von der DEGGO und behält seine Stellung als selbständiger Unternehmer bei. Durch diese Politik wird es den Filialunternehmungen erschwert, mittels fusionsweiser Annexion von selbständigen Detaillisten das Filialnetz zu erweitern.

bb. Elektrizitätswerke.

Die scheinbare Konkurrenz in der Anwendung der Konzentrationsmittel bei der Zusammenschlussbewegung in der Elektrizitätswirtschaft bedarf einer Erläuterung. Die Erfahrung zeigt, dass sowohl Fusionen einerseits wie auch Holding-Gesellschaft und Beteiligung andererseits in Betracht kommen.

Die Fusion wird für die Aufsaugung kleinerer Werke durch grössere mit Vorliebe angewendet, meistens mittels Fusion durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passi-

ven. Jedes Jahr wechselt auch eine grössere Anzahl von Verteilungsgesellschaften derart den Besitzer. Fusionen wie diejenige der Aare-Tessin (S. 88) bilden jedoch Einzelfälle, während für den Zusammenschluss grösserer Unternehmungen die Beteiligung und die Holding-Gesellschaft den Vorrang geniessen. Für die Elektrizitätsbranche ist sogar ein ganz bestimmter Typus von Beteiligung, das sogenannte Partnerwerk¹³⁸⁾ entwickelt worden. Partnerwerke sind Kraftwerkunternehmungen, bei denen die Beteiligung an ihrem Aktienkapital mit dem Recht zum Bezug eines entsprechenden Anteils an der gesamten Energieproduktion und mit der Pflicht zur Bezahlung eines gleichen Anteils der Jahreskosten verbunden ist.

Eine Mehrzahl von Elektrizitätsproduzenten, die ihre Energieproduktion steigern wollen, bauen gemeinsam ein neues Grosskraftwerk, weil dieses Grosskraftwerk für eine einzelne Unternehmung einen zu grossen Kapazitätswachst bringen würde. Das Partnerwerk hat die juristische Form einer gemeinsamen Tochtergesellschaft. Warum fusionieren die Elektrizitätsproduzenten nicht und bauen das Werk als neuen Betrieb? Das Partnerwerk wie die Beteiligung und Holding-Gesellschaft überhaupt bieten gegenüber der Fusion grosse Vorteile. "Motive, die mit der ökonomischen Struktur der Elektrizitätsversorgung des Landes und mit der Oekonomie der hydroelektrischen Werke organisch zusammenhängen, veranlassen die Unternehmer auf diesem Gebiete, Partnerwerke ins Leben zu rufen."¹³⁹⁾

Für die Verwirklichung sehr grosser Projekte kommen im Grunde überhaupt nur Partnerwerke in Frage. Die Fusion würde zu einem zu grossen und schwerfälligen Gebilde führen, ganz abgesehen davon, dass die einzelnen Unternehmungen wegen anderweitigen Bindungen und Beteiligungen an einer Fusion kaum mitmachen könnten, hingegen ist die Beteiligung an einem Partnerwerk ohne irgendwelche Hindernisse möglich. Die Bildung von Holding-Gesellschaften und Partnerwerken ermöglicht einen viel elastischeren Aufbau der Konzerne. Die Werke bleiben dadurch relativ unabhängige,

138) MANUEL SAITZEW; Die Partnerwerke in der schweizerischen Elektrizitätswirtschaft, Zürich 1950.

139) derselbe, a.a.O. S. 51.

frei manövrierbare Unternehmungseinheiten. Später sich ergebende Ausdehnungs-, Anschluss- und Kombinationsmöglichkeiten können je nach Bedarf wahrgenommen werden. Durch den Bau neuer Werke ergeben sich immer wieder Verschiebungen in der Marktlage. Die Produktionsanteile können je nach Bedarf später an andere Abnehmer übertragen werden, die dann auch den entsprechenden Teil des Aktienkapitals übernehmen. Auch durch die Zunahme von Kantonen und Städten als Unternehmer wächst die Zahl der "nicht fusionsfreudigen" Unternehmer, was eine immer grössere Zahl von Unternehmungseinheiten und eine entsprechende Konzernstruktur mit sich bringt.

cc. Textilindustrie.

In vielen Branchen ist das Vorhandensein von kleinsten Unternehmungen, Personengesellschaften und Familienaktiengesellschaften, welche letztere an ihrer Unabhängigkeit gleich wie Personengesellschaften festhalten, charakteristisch. Dieses Festhalten wird noch durch die Tätigkeit starker Verbände unterstützt, die mittels Abschwächung der Konkurrenzierung das Fundament der Unabhängigkeit und Selbständigkeit ihrer Mitglieder stärken. Gerade zu dieser Stärkung schlossen sich ja die nach Aufrechterhaltung ihrer Unabhängigkeit strebenden Unternehmungen zu Verbänden zusammen. Solche Verhältnisse treffen wir in vielen Wirtschaftszweigen, von denen ein typischer Vertreter die Textilindustrie ist. Bei ihr ist die Fusion aus den oben dargestellten Gründen keine übliche Zusammenschlussform. Nur in ganz vereinzelt Fällen finden wir Fusionen, trotzdem eine Unmenge von Textilunternehmungen vorhanden sind und die Verschmelzung von zu kleinen Betrieben viel zu einer Rationalisierung beitragen würde.

dd. Banken.

Fusionen sind bei den Banken sehr beliebt. In der Tat sind sowohl Fusionen im Sinne des OR wie auch Fusionen durch käufliche Uebernahme der Aktiven und Passiven überall dort zu finden, wo sich Banken zusammenschliessen. Gewiss gelangen auch andere Konzentrationsmittel zur Anwendung, besonders wenn Institute angegliedert werden sollen, deren

Geschäftszweig nicht in den Kreis der von der übernehmenden Bank bisher betriebenen Geschäfte passt. In solchen Fällen wird zur Beteiligung gegriffen, oder es werden unabhängige Tochtergesellschaften gegründet. Da die mittleren und grossen Institute (und diese sind meistens die annektierenden) praktisch alle Bankgeschäfte betreiben, lassen sich fast alle Anschlüsse mittels Fusionen durchführen.

Nach PLUCER-SARNA¹⁴⁰⁾ ist der eigentliche Anfang der Konzentration in der Form der Fusion bei den Banken mit dem Beginn der Aufschwungsperiode 1904/5 zu suchen. Die grossartige Ausdehnung der Geschäftstätigkeit in sämtlichen Gebieten der schweizerischen Volkswirtschaft, die gewaltige Steigerung der Produktion sowohl in den alten als auch in den neu aufkommenden Industrien in den Jahren 1904/5 hätten nämlich bewirkt, dass die bisherigen Organisationsprinzipien mancher schweizerischen Grossbank nicht mehr mit der allgemeinen Entwicklung standgehalten hatten und deshalb durch neue ersetzt werden mussten. Damals sollen einige der bisher am Zentralisationsprinzip festhaltende schweizerische Grossbanken zu einer lebhaften Fusionstätigkeit zwecks Filialbildung übergegangen sein.

"Die Konzentrationsbewegung im schweizerischen Bankwesen macht sich in zweifacher Richtung geltend. Die Expansion einzelner Institute erfolgt einmal auf dem Wege der Kapitalerhöhung und sodann durch eine Dezentralisation in der Form der Errichtung neuer Zweigniederlassungen oder der Uebernahme bestehender lokaler Institute und deren Umwandlung in Filialen"¹⁴¹⁾. Für beide Richtungen der Konzentrationsbewegung kann das Mittel der Fusion Anwendung finden, im ersten Falle durch die Angliederung von Bankinstituten auf dem eigenen Platze, im zweiten Falle durch die Annexion von Banken auf einem andern Platze.

140) N. PLUCER-SARNA; Die Konzentration im schweizerischen Bankwesen, Zürcher Diss. 1911, S. 63.

141) A. STAMPFLI; Handwörterbuch der Schweiz. Volkswirtschaft, I. Band, S. 167, Artikel: Bankenkonzentration.

Im Gegensatz zu andern Branchen ist bei den Banken durch Zusammenschluss keine so grosse Kostensenkung zu erwarten, da die Rationalisierung der Arbeit und Betriebsführung bei einer Bank begrenzt ist.

Die Vorteile der Grossbank gegenüber kleineren Instituten sind vielmehr andere: Dank ihrer Mittel geniesst sie einen grösseren Kredit und kann ihren Kunden bessere Dienste leisten als die kleinere Privatbank. Die Grossbank leiht und kreditiert günstiger. Die grosse Bank läuft zufolge grösserer Risikoverteilung auch weniger Gefahr, Verluste zu erleiden. Sie kann ihren Kunden günstigere Bedingungen stellen als ein kleines Institut. Sie gewinnt immer noch an der grossen Anzahl der Geschäfte und kann sich deshalb auf dem Einzelgeschäft mit einem kleineren Gewinn begnügen.

Grosse Banken bieten im allgemeinen mehr Sicherheit als kleine. Dies wirkt sich besonders für die Privatbanken nachteilig aus, bei denen oft nur das Vermögen des Bankquiers haftet. Besonders in Zeiten rascher Entwicklung haben kleinere Institute oft nicht die Kraft, sich gleicherweise zu vergrössern und werden das Opfer derjenigen, die eine für die Expansion günstigere Ausgangslage besitzen.

"Die letzten Gründe der Bankbrüche (vor 1918) liegen zur Hauptsache in der verschlechterten Situation, der die kleinen Institute infolge der modernen Wirtschaftsentwicklung, der zunehmenden Konzentration in Industrie und Bankwesen und der wachsenden Bedeutung des Effektenkapitalismus gegenüberstehen und die in einer erschwerten Konkurrenzfähigkeit der Kleinbanken und in einer verminderten Rentabilität ihren verhängnisvollen Ausdruck findet."¹⁴²⁾

Mit Hilfe der Dezentralisation erlangt die Bank eine gewisse Unabhängigkeit von lokalen Krisen und Störungen im Wirtschaftsleben und damit wird auch eine Stabilisierung der Erträge und Dividenden eher möglich. Ausserdem wird der Aufnahmekreis für Emissionen vergrössert, bzw. das Sammelgebiet für die Spargelder wird erweitert. Die Gründung von Filialen, ohne dass zugleich ein bestehendes Ge-

¹⁴²⁾ ERNST WETTER; Bankkrisen und Bankkatastrophen der letzten Jahre in der Schweiz, Zürich 1918, S. 322.

schäft übernommen werden kann, ist aber ein kostspieliges Experiment, das man womöglich zu vermeiden sucht. Daraus erklärt sich das Bestreben der Grossbanken, solche Zweigniederlassungen auf dem Wege der Fusion mit lokalen Instituten anzugliedern. Gleichzeitig wird dabei ein Konkurrent ausgeschaltet. Die Annexion ist billig, wenn das übernommene Geschäft zufällig noch in finanziellen Schwierigkeiten war. Oft ist die Sanierungsbedürftigkeit für die übernommene Bank der einzige Fusionsgrund. Bei der übernehmenden Bank muss noch irgend ein anderes Moment (Expansionslust, usw.) dazukommen.

2.) Der Einfluss der Konjunkturschwankungen auf die Anwendung der Fusion

Um die Zu- und Abnahme der Fusionsvorgänge in den verschiedenen Epochen feststellen zu können, brauchen wir ein statistisches Instrument. Was für ein Massstab steht uns jedoch für die Messung der Häufigkeit des Vorkommens von Fusionen zur Verfügung? Dieser Massstab sollte uns zeigen, in welchem Masse die Fusion - aber auch andere Zusammenschlussvorgänge - mehr oder weniger Anwendung findet. Ein Vergleich der von einer Fusion oder einem andern Konzentrationsmittel erfassten Unternehmungen mit der Gesamtzahl der Unternehmungen würde uns die gewünschte Auskunft geben.

Die zahlenmässigen Unterlagen für solche Untersuchungen sind aus begreiflichen Gründen sehr spärlich, sodass wir auf solche verzichten müssen. Es bleibt uns praktisch nur die Möglichkeit, ein auffälliges Aufflackern oder ein Abflauen der Fusionen mit den uns bekannten, sie anregenden, bzw. hemmenden Faktoren in Zusammenhang zu bringen.

Die Beispiele Deutschlands und der Vereinigten Staaten zeigen, dass die Fusion wellenartig auftreten, aber die Wellen laufen nicht immer den gewöhnlichen Konjunkturwellen parallel, sondern werden ebensosehr durch grundlegende Strukturveränderungen der Wirtschaft, wie durch Kriege, wirtschaftliche Zusammenbrüche, Währungszerfall usw. angeregt. Die strukturelle Umwandlung einer gesamten Volkswirtschaft hat eine Anpassung der einzelnen Unternehmungen zur Folge.

Die Fusion oder der entgegengesetzte Vorgang, die Zerrei-
sung von Unternehmungen, kann ein Element dieser Anpassung
darstellen und dann zu einer zeitweise verstärkten Anwen-
dung kommen.

Es ist versucht worden, die Konzentrationsbewegungen
in einen näheren Zusammenhang mit den Konjunkturverände-
rungen zu bringen. Zweifellos haben Depression und Hoch-
konjunktur auf die Expansionslust einerseits und die An-
lehnungsbedürftigkeit anderseits einen starken Einfluss,
hingegen sind die Auswirkungen der Konjunktur auf die Ex-
pansion in den verschiedenen Branchen und in den verschie-
denen Ländern durchaus nicht gleichartig. Zudem ergänzen
sich die Einflüsse nicht immer, können doch fusionsför-
dernde und -hindernde Faktoren in der gleichen Epoche auf-
treten. So tritt z.B. die Expansionslust in der Hochkon-
junktur auf, das Anlehnsbedürfnis hingegen in der
Depression.

Für die Tendenz, eine Fusion in der aufsteigenden Kon-
junktur durchzuführen, sprechen verschiedene Gründe. Der
wichtigste ist der Expansionsdrang zufolge des guten Ge-
schäftsganges und der Aussichten auf Gewinnsteigerung.
Auch die Aufrechterhaltung der Preise nach dem Zerfall der
Hochkonjunktur kann das Ziel einer Fusion sein.

In Zeiten abbröckelnder Konjunktur sind Fusionen sel-
tener. Finanzkräftige Unternehmungen, die über genügend
Reserven verfügen, können einen in Schwierigkeiten gera-
tenen Konkurrenten zu günstigen Bedingungen aufkaufen. Fu-
sionen in der Depressionszeit haben die Rationalisierung
als Ursache, auch die Einschränkung der Konkurrenz hat grö-
ßere Bedeutung als in der Hochkonjunktur.

Das Auftreten der Fusionen bei den Banken ist von der
Konjunktur beeinflusst. Die Fusionsfälle lassen erkennen,
dass in verschiedenen Zeitabschnitten Häufungen von Fusio-
nen vorkommen, die wieder von Perioden nachlassender Ex-
pansionslust abgelöst werden.

Das Jahr 1912 (also kurz vor der Krise von 1913) fällt
durch ein Maximum an Bankfusionen auf. In diesem Jahre wa-
ren 19 Angliederungen von Bankinstituten zu verzeichnen
gegenüber einem Jahresmittel von $2\frac{1}{2}$ in der Periode von
1906 bis 1949. Mit 7 Fusionen etwas weniger ausgeprägt wie-
derholte sich dieselbe Parallelität im Krisenjahr 1920.

Für die nachfolgenden Krisenjahre 1929 und 1937/38 lassen sich allerdings in der Kurve der schweizerischen Bankfusionen keine auffälligen Abweichungen feststellen.

Die erwähnte Beobachtung könnte uns zur Annahme verleiten, dass die Expansion der Banken mittels Fusion kurz vor dem Kulminationspunkt der Konjunktur, also angeregt durch die guten Geschäfte und hohen Gewinne, am ausgeprägtesten ist und nach dem Deutlichwerden der herannahenden Krise aufhört. In den beiden Krisenjahren 1929 und 1937/38 blieb jedoch eine ähnliche Parallelität aus. Offenbar sind zur Anregung, bzw. Verhinderung der Fusionstätigkeit noch andere, von der Konjunktur unabhängige Faktoren ausschlaggebend.

Für eine Fusion von Banken in der Prosperität spricht der spekulative Anreiz, die Expansionslust, angeregt durch die Gewinnmöglichkeit und den Glauben an das Fortdauern der Hochkonjunktur und der durch sie geschaffenen günstigen Verhältnisse. Aber gerade in der Prosperität florieren auch die kleineren und mittleren Institute, die das Ziel der Expansionslust der Grossbanken bilden. Sie erstarken, sind durchaus lebensfähig und weniger anlehnungsbedürftig als in der Depressionszeit. Die Uebernahme muss teuer bezahlt werden.

Für eine Fusion von Banken in der Depressionszeit macht SPECKER¹⁴³⁾ die Voraussetzung, dass die Depression nicht total sein dürfe, wie z.B. diejenige der Jahre 1930/36. Bei einer solchen Depression sei selbst den Grossbanken eine weitere Ausdehnung ihres Geschäftsvolumens durch Uebernahme kleiner Bankinstitute infolge des auch ihnen entgegengebrachten Misstrauens nicht möglich. Nur die Kantonalbanken hätten dank der Staatsgarantie die Möglichkeit, in der Expansion weiterzufahren. In der absteigenden Konjunktur ergibt sich ein Konzentrationstrend Hand in Hand mit der Rückbildung und Rationalisierung. Viele nicht gut fundierte Banken geraten in Schwierigkeiten und werden ein billiges Opfer der mit mehr Reserven ausgestatteten, expansionslustigen Grossbanken.

143) MAX SPECKER; Die Konzentrationsbewegung im schweizerischen Bankgewerbe in den Jahren 1918 bis 1938, Berner Diss. 1945, S. 148.

3.) Die Anwendung der Fusion in der Zukunft

Wir können uns die Frage stellen, ob die Konzentrationsbewegung an ihrem Ende angelangt sei und die Konzentrationsmittel oder doch einige von ihnen in Zukunft keine Anwendung mehr finden werden. Tatsächlich begegnet man gelegentlich der Auffassung, dass der wirtschaftliche Konzentrationsprozess ja auch einmal zum Stillstand kommen müsse. Es wird eine Gleichgewichtslage angenommen, über die hinaus es nicht möglich sei, die restlichen Kleinunternehmungen zum Verschwinden zu bringen. Es wird sogar vermutet, dass dieses Gleichgewicht heute schon erreicht sei.

Einige Branchen, wie z.B. die Bierbrauerei, haben sich diesem Punkte gewiss schon stark genähert. Andere, wie z.B. die Uhrenindustrie, lassen der Konzentration noch einen weiten Raum.

Ausserdem ist zu beachten, dass immer wieder neue, vor allem kleine Unternehmungen entstehen, von denen sich später wieder einige zu einem Anschluss entschliessen werden. Die Fusion wird so wenig wie die übrigen Konzentrationsmittel ausser Gebrauch kommen. Vielleicht wird sie in Zukunft weniger Anwendung finden als in den Jahrzehnten grösster Expansion, doch wird die kapitalistische Wirtschaft wohl nie auf sie verzichten können.

LEBENSIAUF

Ich wurde am 8. März 1924 in Zürich geboren. Die Primar- und Sekundarschule durchlief ich in Uetikon am See (Kt. Zürich). Anschliessend besuchte ich während vier Jahren die Kantonale Handelsschule in Zürich, an der ich 1943 das Diplom erwarb.

Hierauf arbeitete ich ein Jahr als kaufmännischer Angestellter in einer Unternehmung in Zürich. In den Jahren 1944 bis 1946 bereitete ich mich am Institut Minerva auf die kantonale Maturitätsprüfung vor. Von 1946 bis 1952 widmete ich mich dem Studium der Sozialökonomie an der Universität Zürich.

